



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**ANALÝZA MARKETINGOVÉ STRATEGIE VYBRANÉ
SPOLEČNOSTI A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

ANALYSIS OF THE MARKETING STRATEGY OF A CHOSEN COMPANY AND PROPOSALS FOR ITS
IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Juraj Straňanek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Ing. Juraj Straňanek**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza marketingové strategie vybrané společnosti a návrhy na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření návrhu marketingové strategie pro existující společnost Strachan group. Vytvořený návrh by měl jejich současnou strategii buď pozměnit, a nebo úplně nahradit. Klíčovými faktory budou návratnost vložených investic a stabilní fungování společnosti v budoucnosti s důrazem na kumulaci zisku.

Základní literární prameny:

Foret, M. Marketing pro začátečníky, 1.vyd. Brno: Edika, Albatros Media, 2016. ISBN 97-88-0266--26-06.

Horáková, H. Strategický marketing. 1.vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 97-88-0247-044-70.

Jakubíková, D. Strategický marketing – Strategie a trendy, 2.vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 97-8-0247-467-08.

Kotler, P. a K. Keller. Marketing management, 12.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 97-88-0247-135-95.

Kotler, P. a V. Wong. Moderní marketing, 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 97-88-0247-154-52.

Zamazalová, M. Marketing, 2. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2010. ISBN 97-88-07400-115-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Zostavenie správnej marketingovej stratégie je veľmi dôležité pre každú spoločnosť, ktorá vyvíja svoje podnikateľské aktivity za účelom kumulovania zisku. Dôkladne premyslená marketingová stratégia je prvým krokom k prilákaní čo najväčšieho množstva zákazníkov, ktorí budú spotrebovávať jednotlivé služby, či produkty ponúkané danou spoločnosťou. Cieľom diplomovej práce je navrhnúť zmeny v súčasnej marketingovej stratégii spoločnosti Strachan Group s cieľom kumulácie zisku a získania nových zákazníkov. Diplomová práca je rozdelená na tri kapitoly, jednu teoretickú, jednu analytickú a jednu praktickú. Teoretická časť práce sa zaoberá vymedzením základných teoretických poznatkov z oblasti marketingu. Analytická časť práce skúma súčasnú situáciu v spoločnosti Strachan Group a jej aktuálnu marketingovú stratégiu. V závere práce sa nachádzajú návrhy, ktoré by doplnili aktuálnu marketingovú stratégiu spoločnosti.

ABSTRACT

Building a proper marketing strategy is very important for any company that develops its business to gain profits. A thoroughly thought-out marketing strategy is the first step to attracting as many customers as possible to the individual services or products offered by the company. The aim of this diploma thesis is to propose changes in Strachan Group's current marketing strategy with a view to gaining profit and gaining new customers. The thesis is divided into three chapters, one theoretical, one analytical and one practical. The theoretical part deals with the definition of basic theoretical knowledge from the field of marketing. The analytical part examines the current situation in and around Strachan Group as well as its current marketing strategy. At the end of the thesis, there are proposals that would complement the current marketing strategy of the company.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

marketing, marketingová stratégia, marketingová analýza, PEST analýza, Porterova analýza, SWOT analýza.

KEYWORDS

marketing, marketing strategy, marketing analysis, PEST analysis, Porter's analysis, SWOT analysis.

BIBLIOGRAFICKÁ CITÁCIA

STRAŇANEK, J. *Analýza marketingové strategie vybrané společnosti a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 97 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Vít Chlebovský, Ph.D..

ČESTNÉ PREHLÁSENIE

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne.
Prehlasujem, že citácie použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušil autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 22. Mája 2017

.....
Ing. Juraj Straňanek

POĎAKOVANIE

Ďakujem vedúcemu svojej diplomovej práce, pánovi Ing. Vítovi Chlebovskému, Ph.D. za cenné rady, pripomienky a odborné vedenie pri písaní práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CIELE A METODIKA PRÁCE	13
1 TEORETICKÁ ČASŤ	15
1.1 Marketing.....	15
1.2 Vývoj marketingových koncepcií	18
1.3 Charakteristika strategického marketingu	20
1.4 Strategický marketingový plán	22
1.5 Ciele marketingovej stratégie	29
1.6 Tvorba marketingovej stratégie	30
1.7 Analýza vonkajšieho prostredia	40
1.7.1 Analýza makro prostredia.....	41
1.7.2 Analýza mikro prostredia	42
1.8 Analýza vnútorného prostredia	45
1.9 SWOT analýza	46
2 ANALYTICKÁ ČASŤ	48
2.1 Charakteristika podniku Strachan Group	48
2.1.1 Wellness Penzión Strachan.....	49
2.1.2 Hotel Bachledka Strachan	50
2.1.3 Hotel Strachanovka	51
2.2 Súčasná marketingová stratégia	53

2.3	PEST analýza spoločnosti Strachan Group	55
2.3.1	Politické faktory.....	55
2.3.2	Ekonomické faktory	57
2.4	Porterova Analýza.....	60
2.4.1	Hrozba novo vstupujúcich firiem.....	61
2.4.2	Konkurencia medzi existujúcimi podnikmi.....	61
2.4.3	Vyjednávacia sila dodávateľov	63
2.4.4	Vyjednávacia sila odberateľov	63
2.4.5	Hrozba substitučných služieb	64
2.5	McKinseyho analýza 7S	65
2.6	SWOT Analýza	69
2.6.1	Zhodnotenie SWOT analýzy Strachan Group	71
3	NÁVRHOVÁ ČASŤ	75
3.1	Ciele spoločnosti Strachan Group.....	75
3.2	Návrh zmien marketingovej stratégie v oblasti produktovej ponuky	77
3.3	Návrh zmien marketingovej stratégie v oblasti komunikácie.....	83
3.4	Strategický zámer vstupu na zahraničný trh	87
3.5	Kumulovaná návratnosť návrhov	91
	ZÁVER.....	92
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	94
	ZOZNAM OBRÁZKOV	96
	ZOZNAM TABULIEK.....	96

ÚVOD

Spoločnosti vyvíjajúce svoje podnikateľské aktivity za účelom kumulovania zisku si musia už vopred stanoviť takú marketingovú stratégiu, prostredníctvom ktorej získajú čo najviac zákazníkov a dostanú sa do ich podvedomia. Marketingová stratégia je výsledkom analýzy vonkajších aj vnútorných podnetov, ktoré môžu ovplyvňovať súčasné, ale aj budúce podnikateľské aktivity danej spoločnosti. Je veľmi dôležité, aby spoločnosť uskutočnila dôkladnú analýzu všetkých interných a externých faktorov, ktoré jej napovedajú aký typ marketingovej stratégie bude pre jej podnikateľské aktivity najvhodnejší.

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je vytvorenie návrhu marketingovej stratégie pre existujúcu spoločnosť Strachangroup. Vytvorený návrh marketingovej stratégie by mal ich súčasnú stratégiu buď pozmeniť alebo úplne nahradiť, pričom budem dbať na návratnosť vložených investícií, ako aj stabilné fungovanie spoločnosti v budúcnosti s dôrazom na kumulovanie zisku.

Spoločnosť Strachan Group bola pre túto diplomovú prácu vybraná z toho dôvodu, že je známou rodinnou spoločnosťou, ktorá má na našom území dlhoročnú stratégiu a neustále sa rozrastá.

Diplomová práca je rozdelená na tri kapitoly, jednu teoretickú a dve praktické. Prvá kapitola sa venuje teoretickým východiskám marketingu, ale aj jednotlivým možnostiam skúmania interných a externých faktorov vplyvujúcich na prostredie danej spoločnosti. Okrem iného popisuje ciele strategického marketingu a marketingovej stratégie, ale aj proces tvorby marketingovej stratégie.

Analytická časť práce je rozdelená na dve časti. Prvá časť sa venuje popisu súčasnej situácie v spoločnosti Strachan Group. Charakterizuje jednotlivé prevádzky a podnikateľské aktivity spoločnosti ale aj jej podnikateľské prostredie, ktoré je analyzované najmä prostredníctvom PEST a SWOT analýzy.

Na základe analýzy súčasného stavu marketingovej stratégie spoločnosti sa v tretej kapitole nachádzajú návrhy, ktoré pozmeňujú aktuálnu marketingovú stratégiu

spoločnosti Strachan Group. Pri zostavovaní návrhov bolo potrebné dbať najmä na kumulovanie zisku a získanie nových návštevníkov. V rámci tvorby návrhov pozmeňujúcich aktuálnu marketingovú stratégiu spoločnosti je nutné myslieť aj na čo najrýchlejšiu návratnosť vložených investícií.

CIELE A METODIKA PRÁCE

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je vytvorenie návrhu marketingovej stratégie pre existujúcu spoločnosť Strachangroup. Vytvorený návrh marketingovej stratégie by mal ich súčasnú stratégiu buď pozmeniť alebo úplne nahradiť, pričom budem dbať na návratnosť vložených investícií, ako aj stabilné fungovanie spoločnosti v budúcnosti s dôrazom na kumulovanie zisku.

Sekundárnym cieľom práce je využitie teoretických poznatkov z oblasti marketingu pri spracovaní praktickej časti práce, ktorá je zameraná na podrobnú analýzu súčasnej marketingovej stratégie spoločnosti Strachan Group. Okrem toho sú teoretické poznatky z danej oblasti využité aj pri preskúmaní trhu, na ktorom táto spoločnosť pôsobí, či identifikácii a určení významu jednotlivých marketingových nástrojov, ktoré je potrebné pri navrhnutí novej marketingovej stratégie začleniť do praxe. Návrh novej marketingovej stratégie spoločnosti bude samozrejme doplnený aj o rozpočet zložený z predpokladaných nákladov na jej zavedenie do praxe, ako aj časový plán implementácie tejto návrhu novej stratégie.

Diplomová práca je rozdelená do troch základných častí. Prvá časť práce podrobne rozoberá teoretické poznatky z danej oblasti s dôrazom na objasnenie základných pojmov a marketingových koncepcií. Teoretická časť práce je rozdelená siedmich podkapitol, pričom prvé dve sú zamerané na marketing obecné a vývoj jednotlivých marketingových koncepcií. Ďalšie dve podkapitoly sa zaoberajú bližšou charakteristikou strategického marketingu. Posledné tri podkapitoly prvej časti práce, sú zamerané na konkrétne vysvetlenie tvorby marketingovej stratégie, ako aj jej ciele a význam, ktorý predstavuje pre jednotlivé spoločnosti.

Praktická časť práce je rozdelená na dve časti, analytickú a modelovú. Druhá kapitola sa teda zaoberá nielen charakteristikou vybraného podniku, ale aj analýzou jeho súčasnej marketingovej stratégie. V rámci tejto analýzy sa zameriava najmä na SWOT a PEST & Porter analýzu, ktoré sa stali východiskom pre zhodnotenie efektívnosti súčasnej marketingovej stratégie spoločnosti, ako aj pre jednotlivé návrhy,

ktoré sú popísané v tretej kapitole. V poslednej kapitole práce sa nachádza možný vývoj marketingovej stratégie do budúcnosti, ako aj jednotlivé návrhy marketingových stratégií, a možnosti expanzie spoločnosti do zahraničia. Pre každý návrh marketingovej stratégie je vytvorený rozpočet možných nákladov, ako aj časový plán implementácie tejto stratégie do praxe.

1 TEORETICKÁ ČASŤ

V rámci teoretickej časti predkladanej diplomovej práce budú v nasledujúcich podkapitolách objasnené základné pojmy a teoretické východiská z oblasti marketingu. Okrem základných pojmov sa teoretická časť práce zaoberá aj vysvetlením a priblížením pojmu strategický marketing, ako aj charakteristikou marketingovej stratégie, vrátane jej tvorby, cieľov a významu. Informácie, ktoré sú prezentované v teoretickej časti sú v ďalej zužitkované v analytickej a praktickej časti práce.

1.1 Marketing

Marketing už nie je v dnešnej dobe možné chápať, len ako schopnosť predat' určitý produkt, ale je potrebné uvedomiť si, že zahrňuje celú oblasť rôznych nástrojov, vďaka ktorým je možné uspokojiť jednotlivé potreby zákazníkov. Na základe uvedeného je možné vyvodiť myšlienku, že podstata marketingu spočíva v nájdení rovnováhy medzi záujmami konkrétnych zákazníkov a daným podnikateľským subjektom, ktorý má tieto ich záujmy uspokojiť. Zákazník by mal byť kľúčom každého jedného marketingového rozhodnutia podnikateľských subjektov.

„Marketing je teda možné ponímať ako súbor aktivít, ktorých cieľom je predpovedať, zisťovať, stimulovať a uspokojiť potreby zákazníka. Na prioritu orientácie zákazníka a jeho potreby je treba kladť zvláštny dôraz. Ďalším rovnako významným cieľom podniku je v podmienkach tržného hospodárstva realizácia primeraného zisku“ (ZAMAZALOVÁ a kol., 2010, s.3).

V prípade, že podnikateľské subjekty chcú byť na trhu úspešné, je potrebné, aby boli schopné prispôsobovať sa rôznym zložitým podmienkam, ktoré tento trh ovplyvňujú a menia. Okrem toho je nutné, aby sa všetky podnikateľské subjekty naučili aj vyvíjať aktivity, ktoré povedú k ovplyvneniu vzťahov medzi ponukou a dopytom. Jednotlivé metódy a nástroje marketingu sú dôležité najmä k tomu, aby spoločnosti, boli schopné ovplyvniť ponuku a dopyt na trhu, na ktorom pôsobia.

Z vyššie uvedenej definície marketingu vyplýva, že podstatou marketingu je zistiť a následne hodnotne uspokojiť ľudské potreby prostredníctvom zmeny. K tomu, aby bola táto základná vlastnosť marketingu naplnená, je nutné využiť rôzne druhy

marketingových nástrojov a postupov, ako napríklad marketingový výskum, marketingový mix, segmentácia trhu, marketingový plán a ďalšie.

„Marketing sa vo svojom pojatí výrazne odlišuje od obyčajného predaja tovaru. Zatiaľ čo predaj sa snaží donútiť zákazníkov k nákupu tovaru, ktorý podnik už vyrobil a má ho na skladoch, prípadne na predajných pulloch, marketing usiluje o to, aby podnik vyrábala a predávala, čo má pre zákazníka hodnotu a to tak, že najskôr jeho potreby a prania zisťuje a prispôbuje im nielen svoje produkty, ale tiež ich cenu, spôsob predaja, propagáciu, dizajn, balenie a ďalšie zložky marketingového mixu“ (FORET, 2016).

Ako bolo uvedené vyššie, marketing je v prvom rade proces, pri ktorom nielen jednotlivci, ale aj skupiny uspokojujú svoje potreby a to prostredníctvom tvorby a hlavne zmeny produktov za určitú protihodnotu. Na základe toho, je potrebné vysvetliť si pojem potreba, ktorý označuje určitý objektívny stav nedostatku, ktorý konkrétny zákazník pociťuje. Potreby je možné rozdeliť na vrodené a naučené, materiálne a nemateriálne, ekonomické, či neekonomické.

S označením potreba súvisí aj pojem požiadavka, ktorý na rozdiel od potreby vyjadruje subjektívny pocit jedinca. Požiadavka je spojená s konkrétnou skúsenosťou, kultúrou, či osobnosťou jednotlivca.

Okrem potreby a požiadavky s marketingom veľmi úzko súvisia aj pojmy dopyt a ponuka. „Dopyt je časť potrieb, ktorá sa realizuje prostredníctvom zmeny na trhu. Dopyt odpovedá množstvu požadovaných konkrétnych produktov a ich rozsah je daný kúpnu silou a ochotou nakúpiť. Dopyt závisí na rade faktorov. Patria medzi ne cena výrobku alebo služby, zmeny cien substitútov a komplementov, zmena výšky príjmu, vkus, zvyky i preferencie“ (ZAMAZALOVÁ, 2010).

Oproti dopytu stojí na trhu ponuka, ktorá predstavuje tú časť zdrojov jednotlivých dodávateľov, ktoré sú určené k tomu, aby uspokojili dopyt prostredníctvom zmeny na danom trhu. Práve trh je miestom, na ktorom sa stretáva dopyt (zákazníci) s ponukou (podnikateľské subjekty). Trh je možné identifikovať a vymedziť na základe toho, v akej oblasti sa nachádza, ako aj podľa daného časového obdobia, ponúkaného produktu, či segmentu zákazníkov, na ktorý je orientovaný.

Trh, na ktorom sa stretáva dopyt s ponukou je možné rozdeliť na potenciálny trh, aktuálny a cieľový trh. Pod pojmom potenciálny trh rozumieme miesto, na ktorom sú koncentrovaní spotrebitelia, u ktorých je možné, že o daný produkt prejavia v krátkodobom časovom horizonte záujem. Súčasne v tomto prípade platí, že produkty ponúkané na danom trhu sú spotrebiteľom dostupné, nielen fyzicky, ale aj finančne. V prípade aktuálneho trhu ide o trh, na ktorom sú zoskupení tí spotrebitelia, ktorí daný produkt momentálne nakupujú. Tretí cieľový trh je miesto, na ktorom sa konkrétny podnikateľský subjekt rozhodol presadiť.

Všetky tieto typy trhu môžu byť rôznej veľkosti, ktorá závisí najmä od toho koľko spotrebiteľov je schopných reagovať na ponuku určitej skupiny produktov jednotlivých podnikateľských subjektov. Všetci spotrebitelia, ktorí reagujú na danú ponuku musia zároveň spĺňať tri požiadavky, medzi ktoré patrí záujem o ponúkaný tovar, dostatok disponibilných prostriedkov a napokon aj možnosť zakúpiť daný produkt.

Trh je teda miestom, na ktorom spotrebitelia nakupujú jednotlivé ponúkané produkty, pričom sa pri kúpe rozhodujú na základe toho, ktorý z daných produktov predstavuje pre toho konkrétného spotrebiteľa väčšiu hodnotu. „Hodnota je možné chápať ako zákazníkovo hodnotenie celkovej schopnosti produktu uspokojiť jeho potreby. To je rozdiel medzi hodnotou, ktorú zákazník získa z vlastníctva a používania produktu a nákladmi na jeho získanie“. Zákazník je ochotný za daný produkt zaplatiť vtedy, ak je hodnota, ktorá mu bude plynúť z jeho vlastníctva a používania pre neho vyššia, ako náklady, ktoré musel vynaložiť na kúpu daného produktu (KOTLER a WONG, 2007).

Ako už bolo uvedené vyššie, na trhu, kde sa stretáva ponuka s dopytom sa uskutočňuje zmena, v rámci ktorej jednotlivé produkty menia svojich majiteľov. Zmena sa môže uskutočňovať v dvoch podobách, ktorými sú transakcia a transfer. V prípade, ak zmenu vnímame ako základnú koncepciu marketingu, je možné povedať, že transakcia je jeho mernou jednotkou. Transakciu je možné rozdeliť na peňažnú a barterovú. Peňažná transakcia predstavuje výmenu tovaru za určitú finančnú protihodnotu, pričom barterová transakcia je výmena tovaru za iný druh tovaru. „Pojem transfer označuje zmenu kedy určitý subjekt predá niečo inému subjektu bez toho, aby

za to obdržal niečo hmotného (napríklad charitatívny príspevok, či dar).“ (ZAMAZALOVÁ, 2010).

1.2 Vývoj marketingových koncepcií

Zameranie riadenia jednotlivých podnikateľských subjektov ako aj ich prístup k trhu, ktorý si pre svoje podnikanie a ponúkание nimi vyrobených produktov vybrali sa v najmä za posledné roky významne zmenila. Z toho dôvodu je možné rozdeliť vývoj marketingu do šiestich základných podnikateľských koncepcií. Týmto hlavnými podnikateľskými koncepciami sú:

- výrobná koncepcia - „Výrobná orientácia vychádza z predpokladu, že zákazníci budú uprednostňovať produkty, ktoré sú maximálne dostupné a zároveň sú dostupné za primerané ceny, teda zákazníci si ich môžu dovoliť. Firma sa v tomto prípade zameriava na vytváranie priestoru pre uplatňovanie nízkych cien a na zabezpečenie maximálnej dostupnosti produktov“ (SRPOVÁ a ŘEHOR, 2010).

Výrobná koncepcia podnikateľských subjektov väčšinou vyústila do dvoch situácií, ktorými sú:

- dopyt prevyšuje ponuku – predaj si nevyžaduje takmer žiadne úsilie, keďže trh je nenasýtený. Podnikateľský subjekt si môže diktovať vlastné podmienky, ako napríklad cenu.

- veľmi vysoké náklady – podnikateľské subjekty na túto situáciu zareagovali väčšinou zvýšením objemu produkcie, čím došlo k zníženiu nákladov.

- výrobková koncepcia – Na rozdiel od výrobkovej koncepcie, si vyznávači tejto marketingovej orientácie mysleli, že pre zákazníka je hodnotnejší produkt, ktorého kvalita je vyššia, a zároveň disponuje lepším prevedením. Priekupníci spomínanej teórie boli tiež presvedčení o tom, že tento vysoko kvalitný produkt sa predá sám, preto ho nie je potrebné zvlášť zviditeľňovať. Všetky aktivity v rámci marketingu firiem podnikajúcich na základe výrobkovej koncepcie sa preto snažia najmä o neustále zdokonaľovanie ich výrobkov.

- predajná koncepcia – „Podľa nej by si spotrebitelia, pokiaľ by všetko zostalo len na nich, obvykle nekúpili dostatočné množstvo výrobkov spoločnosti. spoločnosti preto musia vyvíjať agresívne predajné a propagačné snahy. Účelom marketingu je predávať viac tovaru viacerým ľuďom častejšie a za viac peňazí, aby sa docielil vyšší zisk. Toto predajné pojetie je praktikované najagresívnejšie pri nevyhľadávanom tovare, ktorý obvykle nemajú kupujúci v úmysle kupovať, ako je poistenie, encyklopédie a miesta určené na pochovanie. Väčšina firiem praktikuje predajné pojetie, vtedy keď má nadmernú kapacitu“ (KOTLER a KELLER, 2007).

- marketingová koncepcia – jej najtypickejšou črtou je silná orientácia na zákazníka. Najväčší rozmach zaznamenala najmä v 50. a 60. rokoch minulého storočia. Hlavnou prioritou podnikateľských subjektov, ktoré podnikali v súlade s danou podnikateľskou koncepciou bolo uspokojenie potrieb zákazníka účinnejšie, ako je tieto potreby schopná uspokojiť konkurencia. Základným rozdielom medzi marketingovou podnikateľskou koncepciou a predošlými tromi marketingovými orientáciami je, že podnikateľské subjekty sa už viac nesnažia čo najviac vyrobiť a následne to predáť, ale v prvom rade identifikovať jednotlivé potreby a požiadavky spotrebiteľov, a ich následné uspokojenie.

Hlavnou črtou marketingovej koncepcie je aj uznanie suverenity zákazníka, ktorý stojí uprostred záujmu všetkých podnikateľských subjektov, ktoré kooperujú na danom trhu. V prvom rade podnikateľského subjektu stojí vyriešenie problémov zákazníka a nie svojich problémov. Významným posunom vpred, ktorý marketingová koncepcia priniesla bolo aj budovanie vzťahu so zákazníkom, ktorý bol založený na vzájomnom kontakte.

- spoločenská koncepcia – „Založená na požiadavke dosiahnuť súlad medzi potrebami a záujmami zákazníkov a dlhodobými sociálnymi a etickými záujmami spoločnosti. Jej realizácia je možná len za predpokladu, že podnikatelia budú vo svojich aktivitách rešpektovať nielen požiadavku dosiahnutia zisku a uspokojenia zákazníkov, ale i verejný záujem a budú si uvedomovať tiež vlastnú spoločenskú zodpovednosť“ (ZAMAZALOVÁ, 2010).

- holistická koncepcia – ide o najnovší prístup k marketingu a zároveň najmodernejšou marketingovou koncepciou. Vznikla na základe uskutočnených demografických zmien, globalizácie, hyperkonkurencie, ale aj rozvoja internetu, či čoraz väčšieho presadzovania spoločenskej zodpovednosti jednotlivých firiem. „Holistické marketingové poňatie je postavené na vývoji, dizajne a plnení marketingových programov, procesov a aktivít berúcich do úvahy ich šírku a vzájomnú prepojenosť. Holistický marketing zastáva názor, že pri marketingu záleží na všetkom a že je často potrebná široká, integrovaná perspektíva“ (KOTLER a KELLER, 2007).

1.3 Charakteristika strategického marketingu

Pojem stratégia pochádza z anglického slova "strategy", pričom predstavuje označenie pre stanovené dlhodobé ciele, ktoré má daná spoločnosť ambíciu dosiahnuť. pojmom stratégia sa označujú aj postupy, pomocou ktorých sa táto firma snaží svoje ciele dosiahnuť.

Strategický marketing súvisí veľmi úzko so strategickým riadením spoločnosti, teda so strategickým managementom. „Strategické riadenie firmy je dynamický proces tvorby a implementácie rozvojových zámerov, ktoré majú zásadný význam, pre rozvoj firmy. Zahrňuje aktivity zamerané na udržiavanie dlhodobého súladu medzi poslaním firmy, jej dlhodobými cieľmi a disponibilnými zdrojmi a rovnako medzi firmou a prostredím, v ktorom firma existuje, a to prostredníctvom vymedzenia vízie, misie, firemných cieľov, rastových stratégií a portfólia pre celú firmu“ (JAKUBÍKOVÁ, 2013).

Strategický management je vykonávaný vedením jednotlivých spoločností, keďže práve oni sú oprávnení prijímať tie najdôležitejšie rozhodnutie, ktoré sú veľmi dôležité pre budúcnosť danej spoločnosti. Medzi najdôležitejšie funkcie vrcholového vedenia spoločnosti patrí napríklad:

- rozhodnutie o smere podnikania,
- stanovenie jednotlivých cieľov spoločnosti
- formulovanie stratégie podniku a jej implementácia do každodennej praxe
- identifikácia pozície marketingu v danej spoločnosti
- stanovenie úloh všetkým zamestnancom v spoločnosti

- stanovenie a dodržiavanie strategicky orientovanej firemnej kultúry
- vytvorenie takých príležitostí, ktoré umožnia danej spoločnosti rozvoj.

Proces strategického riadenia spoločnosti je teda možné zhrnúť do niekoľkých krokov, ktorými sú:

- 1 Stanovenie vízie a misie danej spoločnosti,
- 2 určenie jednotlivých strategických cieľov, ktoré chce spoločnosť v rámci svojho podnikania dosiahnuť,
- 3 analýza vonkajšieho (mikroprostredie aj makroprostredie) a vnútorného prostredia spoločnosti,
- 4 formulovanie konkrétnej marketingovej stratégie, ktorou sa spoločnosť bude počas svojho podnikania riadiť a na základe ktorej sa jej podarí dosiahnuť vopred stanovené cieľ,
- 5 implementácia zvolenej marketingovej stratégie do každodennej praxe,
- 6 kontrola efektivity zvolenej marketingovej stratégie, ako aj dodržiavanie jednotlivých stanovených pravidiel.

Jednou z najdôležitejších predpokladov strategického riadenia firmy je strategické myslenie, ktoré zabezpečí efektívnu analýzu možností, ako aj vonkajších faktorov, ktoré na danú spoločnosť vplyvajú, na základe čoho umožní prekonať prípadné problémy, za využitia potenciálu všetkých zamestnancov spoločnosti.

Strategický marketing je podobne ako strategický management spätý s vrcholovým vedením spoločnosti, keďže práve tento typ marketing prenikol do najcitlivejších riadiacich a rozhodovacích procesov danej spoločnosti.

Strategický marketing je jednou z vývojových fáz marketingu (s radou vývojových stupňov), uvažovanou vo vzťahu k marketingovým činnostiam, funkciám i časovým horizontom. Je možné ho charakterizovať ako proces, spojený najmä:

- s vypracovaním:
 - o analýz faktorov vnútorných podmienok a stránok podniku
 - o analýz faktorov príležitostí a ohrození podniku
 - o analýz faktorov konkurencie (spolu s prognózou budúceho vývoja)

- s participáciou na vytvorení súboru cieľov podniku a na formulovanie podnikových stratégií pre ich dosiahnutie
- so stanovením marketingových cieľov
- s voľbou marketingových stratégií k dosiahnutiu vytýčených cieľov
- s vypracovaním, realizáciou a kontrolou marketingových plánov
- s komplexným riadením marketingového procesu (HORÁKOVÁ, 2003).

O marketingu je možné povedať, že nadobúda strategický charakter vtedy, keď sa pri plánovaní jednotlivých cieľov spoločnosti a budúcich činností myslí aj na získanie nového okruhu potenciálnych zákazníkov a identifikáciu ich potrieb. Výsledkom je potom spoločnosť, ktorá je už dnes pripravená na uspokojenie budúcich potrieb svojich potenciálnych zákazníkov. V rámci strategického marketingu sa spoločnosť snaží prognózovať podmienky, ktoré na danom trhu vzniknú v budúcnosti a zároveň sa zaoberá identifikovaním najvhodnejšej budúcej pozície na trhu.

„Strategický marketing rozumie princípu, že nie je možné definovať smer podnikateľských aktivít len v pojmoch a podmienkach týkajúcich sa výrobkov, ktoré sa práve teraz vyrábajú a dávajú na trh. Premýšľa o základných potrebách zákazníkov a ich vývoji, nie je v tomto ohľade krátkozraký. Vie, že obyčajné investície do súčasného podnikania nemusia prinášať ziskové operácie v budúcnosti“ (HORÁKOVÁ, 2003).

1.4 Strategický marketingový plán

Keď sa na riadenie spoločnosti pozeráme z pohľadu marketingu a managementu, je možné marketingové plány rozdeliť na tri základné úrovne pričom každá jedna z týchto úrovní je neoddeliteľnou súčasťou procesu plánovania. V prípade, že by sme si tieto jednotlivé marketingové plány predstavili ako pomyselnú pyramídu, tak na samom spodku ako základný plán by sa nachádzal operatívny plán, nasledoval by manažérsky, alebo aj inak povedané takzvaný taktický plán a na samom vrchole by sme našli strategický plán.

Operatívny plán je zo všetkých z uvedených plánov najdetailnejší, keďže sa pri jeho zostavení jednotliví manažéri zameriavajú najmä na bezproblémové fungovanie procesov, ktoré sú bežné pre každodenný život v podniku. Operatívne plány využíva

spoločnosť najmä pri mzdovom plánovaní, plánovaní výroby, či rôznych kontrolách sladu.

Manažérsky alebo aj taktický plán je neoddeliteľne spätý s relokáciou zdrojov tak, aby bolo čo najjednoduchšie možné dosiahnuť jednotlivé vopred stanovené ciele danej spoločnosti. Medzi ciele spoločnosti, ktoré sú v manažérskom pláne rozpracované patrí napríklad získanie nových trhov, na ktorých sa budú dané výrobky predávať, vzdelávanie jednotlivých zamestnancov, či plánovanie iných pre firmu dôležitých aktivít.

Vypracovaním kvalitného strategického plánu sa riešia globálne otázky, týkajúce sa najmä budúcnosti daného podniku, ako aj spôsoby, pomocou ktorých sa môže podnik vysporiadať s nutnými zmenami, ktoré ho môžu postihnúť. Tieto zmeny rozpracované v strategickom pláne spoločnosti sa týkajú najmä:

- veľkosti podniku
- sortimentu vyrábaného tovaru
- finančnej štruktúry podniku
- rozvoja, výskumu, či vývoja
- investícií a technológií

Nasledujúca tabuľka znázorňuje rozdiely medzi jednotlivými manažérskymi plánmi, ktoré sú popísané v predchádzajúcom texte. Ako je možné vidieť podľa údajov z danej tabuľky strategický marketingový plán je zo všetkých troch úrovní plánov plánovaný na najdlhšie obdobie a slúži na plánovanie rozhodnutí, ktoré budú vykonané v blízkej budúcnosti.

Tabuľka č. 1: Rozdiely medzi jednotlivými plánmi

	<i>Strategický plán</i>	<i>Manažérske plán</i>	<i>Operatívny plán</i>
Časový horizont	Dlhodobejší ako 1 rok	Obvykle do jedného roku	Krátkodobé (denné, mesačné, týždenné, kvartálne)
Hlavný dôraz	Ujasniť si a naplánovať budúce rozhodnutia	Naplánovanie, ako stratégiu implementovať do praxe	Plánovanie denných podnikových operácií
Neistota	Veľmi vysoká	Stredná	Nízka
Úroveň rozpracovanosti	Len globálne otázky	Viac detailné	Veľmi detailné
Šírka obsahu	Veľmi široká	Zameranie na detailnejšie plánovanie danej stratégie	Veľmi špecifická
Plánovacie metódy	Väčšinou neštruktúrované	Viac štruktúrované	Vysoko štruktúrované
Možnosť vyhodnotenia a zmeny plánu	Pomerne zložité a neľahko opraviteľné	Po uvedení stratégie do praxe	Často jednoducho vyhodnocované a opraviteľné

Zdroj: (ŽÚRKOVÁ, 2007, s.22)

Strategické marketingové plánovanie je predovšetkým zamerané na riešenie skutočných problémov, ktoré znázorňujú potrebu vykonať určité zmeny. Taktiež sú vďaka nemu manažéri schopní rozlišovať rôzne druhy alternatív, poprípade zmeniť svoj postoj, keďže im proces strategického marketingového plánovania ukáže skutočnosť, že jednotlivé ich názory a rozhodnutia musia byť bezpodmienečne podložené faktami. (JAKUBÍKOVÁ, 2013).

Strategické marketingové riadenie a spracovávanie foremnej stratégie, ako aj strategických plánov je najdôležitejšou a hlavne prioritnou úlohou vrcholového vedenia každej spoločnosti. Pri zostavení marketingového plánu jednotlivých spoločností sa musí podieľať priamo vrcholoví manažéri, ako aj najvyšší predstaviteľ spoločnosti. ich

zúčastnenosť na tomto procese je nezastupiteľná, keďže práve od zostaveného strategického plánu sa bude odvíjať celého smerovanie danej spoločnosti.

Strategické plánovanie je založené na poznaní, hodnotení, a racionálnom uplatňovaní získaných poznatkov a skúseností, týkajúcich sa objektívnych vývojových tendenciách, ktoré sa týkajú riadenia spoločnosti. Aj z toho dôvodu sa strategické plánovanie stáva najvýznamnejšou aktivitou vedúcich pracovníkov spoločnosti. Hlavným cieľom strategického marketingového plánovania je zaistiť, aby spoločnosť bola schopná čeliť prípadnému riziku, neistote, ale aj neurčitosti, a zároveň aj v tomto období mohla dosiahnuť svoje stanovené ciele (FOTR a kol, 2012).

Jeden strategický plán, tak ako je opísaný v predchádzajúcom texte, môže byť zložený aj z niekoľkých strategických plánov, ktoré sú rozdelené podľa svojho zamerania na jednotlivé oblasti. Je však veľmi dôležité, aby každý užitočný strategický plán obsahoval disponoval najmä týmito vlastnosťami:

- jednoducho zostavený, ľahko pochopiteľný
- presný a detailne popísané jednotlivé procesy
- prispôsobiteľný prípadným zmenám
- realistický
- obsahuje všetky faktory daného trhu, na ktorom spoločnosť obchoduje
- podrobne identifikuje všetky úlohy

Pri zostavení strategického marketingového plánu sa využíva množstvo významným marketingových metód, vďaka ktorým si vedenie spoločnosti vytvorí presný obraz o vonkajšom aj vnútornom prostredí svojho podniku. Medzi tieto metódy patrí najmä:

- SWOT analýza
- portfólio analýzy
- PLC analýza
- PIMS
- učebné mapovanie
- spoločné analýzy
- akostné posúdenie a iné.

Ako všetky ostatné druhy plánov, aj strategický marketingový plán musí byť zostavený na základe presných informácií. Medzi informácie, ktoré vedeniu spoločnosti najviac pomôžu pri zostavení užitočného strategického marketingového plánu sú získané pomocou:

- analýzy vnútorných údajov
- pozorovaním
- uskutočnením objektívneho osobného úsudku
- spracovaním výskumu
- testovaním súčasnej marketingovej stratégie
- laboratórnymi experimentmi
- získaním skupinových údajov ako aj údajov ostatných organizácií
- získaním konkurenčných údajov a dát priemyselných zväzov, asociácií, profesijných skupín, či vlády

Strategické marketingové plány je možné rozdeliť podľa niekoľkých faktorov, ktorými sú:

- časový faktor
- úroveň rozhodovacieho procesu
- vecná náplň plánu
- účel plánu

Ako už bolo uvedené v predchádzajúcom texte, strategický plán je hierarchicky nadriadený ostatným plánom, čo znamená, že sa pre spracovanie ostatných plánov spoločnosti stáva východiskovým. Ostatné druhy plánov spoločnosti (taktický a operatívny) nesmú byť v žiadnom prípade v rozpore s plánom strategickým. Aj keď je strategický plán zostavovaný na obdobie dlhšie než je jeden rok, jeho možné tento typ plánu rozdeliť podľa časového hľadiska na:

- dlhodobé strategické plány –konkrétne časové vymedzenie úzko súvisí s oborom podnikania danej spoločnosti. Jeho spracovanie je kompromisom medzi nárokom na vecnú presnosť a časový rámec, na ktorý bol tento plán zostavený. V priemyselnom prostredí sa tieto plány vypracovávajú až na obdobie 5 až 10 rokov, pričom v ťažobnom priemysle ide o obdobie 15 až 25

rokov. Aktualizácia plánov zostavených na takto dlhé obdobie sa vykonáva približne po 3 až 5 rokoch.

- strednodobé strategické plány – najvýznamnejší plánovací nástroj spoločnosti. Stratégia na, ktorú sa bude podnik orientovať sa väčšinou najvýraznejšie odráža práve v strednodobom strategickom pláne. Väčšinou sa tieto plány vypracovávajú na obdobie troch až piatich rokov.

Keď sa pokúsime rozdeliť strategické marketingové plány na základe hľadiska vecného obsahu, získame:

- **marketingové a obchodné plány** – zväčša ide o plány predajov, ktoré sú vyjadrené na základe plánovaného množstva, či financií.
- **plány výroby** – na základe strategického naplánovania určujú predpokladané vyrobené množstvo jednotlivých komodít, ale aj načasovanie výrobných operácií, či pracovných zmien.
- **plány riadenia kvality** – identifikujú zväčša jednotlivé náklady na overenie kvality vstupných surovín. Okrem iného sú v nich zakomponované aj certifikačné a recertifikačné procesy.
- **plány údržby** – naplánované približné množstvo financií potrebných na preventívnu ako aj operatívnu údržbu
- **plány výskumu, vývoja a technického rozvoja** – náklady potrebné na aktivity súvisiace s výskumom a vývojom
- **plány zásobovania a logistiky** – náklady súvisiace s logistickými operáciami spoločnosti
- **plány ľudských zdrojov** – plánovanie potrebného počtu pracovných miest, ako aj nárokov na jednotlivých pracovníkov, ale aj spôsoby akými budú daní pracovníci do práce získavaní.
- **investičné plány** – naplánovanie alokácie finančných zdrojov podniku na prípadné investičné aktivity spoločnosti
- **finančné plány** – jeho hlavným cieľom je skonsolidovanie všetkých predchádzajúcich plánov v jeden ucelený plán danej spoločnosti, ktorý bude zohľadňovať výnosy, náklady, bilanciu majetku, ale aj jeho štruktúru. Tento typ plánu nazývame aj Cash Flow. Cieľom tohto plánu je predovšetkým

zostaviť optimálny finančný mix, ktorý bude najvhodnejší pre danú strategickú variantu spoločnosti.

Pri tvorbe strategického marketingového plánu je možné využiť niektorý z prístupov, podľa ktorých postupujeme pri tvorbe plánu. Medzi tieto plánovacie postupy zaradíme:

- **zhora dole** – (Top DownProcess) – „ide o takzvané retrográdne plánovanie, nadriadený firemný plán a jeho ciele sú rozpracované na nižšej úrovni. Jedná sa o divergentný prístup využívajúci deduktívne techniky uvažovania a je typický pre vzťahy medzi materskými a dcérskymi spoločnosťami, prípadne holdingom a jeho subjektmi. Zadanie z materskej spoločnosti, či centrály je dcérska spoločnosť povinná rozpracovať na vlastné podmienky. Významnou nevýhodou tohto prístupu je absencia spätnej väzby.“ (Fotr a kol., s. 91)
- **zdola nahor** – (Bottom – UpProcess) – spôsob zostavenia strategického marketingového plánu, pri ktorom je z jednotlivých strategických plánov zaoberajúcimi sa len konkrétnou oblasťou, zložený jeden celkový firemný plán. Tento prístup k zostaveniu strategického marketingového plánu sa nazýva konvergentný, pričom využíva induktívne techniky uvažovania.
- **obojsmerné plánovanie** – (Top – Down/Bottom – Up) – tento prístup k zostaveniu firemného strategického plánu je kombináciou obidvoch vyššie uvedených prístupov. Jednotlivé kroky pri plánovaní prebiehajú synchronne. V spomínanej metóde je zakomponovaný veľmi dôležitý prvok spätnej väzby. Hoci je tento prístup oveľa presnejší ako predchádzajúce, je omnoho časovo náročnejší.

Pri zostavovaní strategického marketingového plánu sú veľmi dôležité aj jednotlivé kroky, ktoré sú v procese jeho tvorby vykonané. Medzi tieto kroky spracovania strategického marketingového plánu zaradíme:

- štruktúrálnu analýzu odvetvia
- vyhodnotenie strategickej pozície firmy
- formulovanie scenárov vývoja okolia, v ktorom sa spoločnosť nachádza

- stanovenie strategickej vízie, misie a hlavne cieľov, ktoré chce spoločnosť splniť
- stanovenie jednotlivých variant v prípade, že niektorá z nich zlyhá
- testovanie vopred stanovených variant zostavovaného plánu v rámci jednotlivých predpokladaných scenárov vývoja
- výber najvhodnejšej varianty, ktorá bude implementovaná do praxe
- formulovanie jednotlivých funkčných či procesných strategických plánov
- vyjadrenie zostaveného plánu v číslach, zostavenie rozpočtu
- schválenie spracovaného strategického plánu
- implementácia strategického plánu do praxe,
- priebežná kontrola, či sú všetky podmienky a pravidlá strategického plánu dodržiavané.

1.5 Ciele marketingovej stratégie

V prípade snahy spoločnosti o vytvorenie efektívnej marketingovej stratégie je prvým krokom stanovenie správnych cieľov. Ciele musia byť stanovené tak, aby jasne vyjadrili, čo chce spoločnosť v rámci svojho pôsobenia dosiahnuť. Ciele marketingovej stratégie si zväčša spoločnosť stanoví na dvoch úrovniach:

- stanovenie cieľov spoločnosti ako celku – typické svojim všeobecným charakterom
- špecifické ciele, ktoré sú stanovené špeciálne pre jednotlivé aktivity danej spoločnosti – tieto parciálne ciele hovoria len o konkrétnych aktivitách, ktoré je treba vykonať k tomu, aby spoločnosť dosiahla všeobecné ciele, ktoré si stanovila.

Ciele marketingovej stratégie si zväčša spoločnosť stanovuje podľa takzvaného SMART konceptu. Pojem SMART znamená inteligentný alebo bystrý, možno aj z toho dôvodu je tento koncept najvhodnejším pre stanovenie si akýchkoľvek cieľov konkrétnych spoločností.

- S – špecifický (specific)
- M – merateľný (measurable)
- A – dosiahnuteľný (achievable)

- R – reálne (realistic)
- T – vzájomne previazaný (traceable)

Každá časť konceptu SMART znázorňuje to, aké vlastnosti musia mať jednotlivé ciele. Na základe toho môžeme povedať, že ciele musia byť:

- **špecifické** – musia jasne vyjadrovať, čo chceme dosiahnuť, ako aj to prečo je to dôležité, koho sa to týka, ktorého miesta sa to týka, aj to aké sú požiadavky a obmedzenia, či časový horizont

- **merateľné** – ciele stanovené danou spoločnosťou musia byť merateľné, čo znamená, že musia byť vyjadrené v merateľných jednotkách či finančných alebo objemových

- **dosiahnuteľné** – spoločnosť si musí v rámci svojej marketingovej stratégie stanoviť také ciele, ktoré môže v skutočnosti dosiahnuť. z uvedeného vyplýva, že tieto ciele by nemali byť príliš ambiciózne, ale zároveň je potrebné, aby boli dostatočne motivujúce pre celú spoločnosť. Keby si spoločnosť stanovila ciele, o ktorých už od začiatku vie, že nie je možné aby ich dosiahla, pôsobia tieto ciele na ňu až príliš demotivujúco.

- **reálne** – pri stanovení jednotlivých cieľov marketingovej stratégie si spoločnosť musí odpovedať na otázku, či je skutočne možné, aby tieto ciele splnila za stanovený časový úsek, za použitia dostupných zdrojov.

- **vzájomne previazané** – ciele, ktoré sú stanovené pre jednotlivé aktivity spoločnosti, je potrebné nastaviť tak, aby sa vzájomne dopĺňali, a tak splnenie každého jedného cieľa prispelo k naplneniu hlavného cieľa celej spoločnosti.

1.6 Tvorba marketingovej stratégie

„Marketingová stratégia určuje základné smery vedúce k splneniu cieľov. Prezентuje prostriedky a metódy, s ich pomocou bude stanovených cieľov dosiahnuté. Marketingová stratégia nadväzuje na základnú politiku a ciele firmy, ktoré súčasne

pomáha utvárať a určovať, a je výsledkom komplexnej analýzy konkurencie, okolia, dopytu, ale i vlastných slabých a silných stránok“ (JAKUBÍKOVÁ, 2013).

Medzi strategické marketingové rozhodnutia patrí:

- ***výber konkrétneho trhu, popřípade jeho časti*** – pokiaľ sa na trh pozeráme z marketingového hľadiska, tak potom trh je súborom súčasných ako aj potenciálnych kupujúcich. Trh je možné definovať aj ako súbor osôb, ktoré aktuálne alebo potenciálne uspokojujú v konkrétnych situáciách daným výrobkom alebo službou jednu, či niekoľko rôznych potrieb (KOTLER, 2001) .

Rozhodnutie o tom, aký trh si vyberiem, ako aj to akým spôsobom ho dokážeme stimulovať je jedným z hlavných rozhodnutí, ktoré prispeje k identifikácii konkrétneho priestoru, na ktorom budú uskutočňované jednotlivé aktivity spoločnosti. Práve výber trhu je najdôležitejším prvkom strategického marketingového riadenia, keďže práve od toho aký trh si spoločnosť vyberie, sa odvíja celková marketingová stratégia spoločnosti. Výber trhu sa odvíja od charakteristiky daného odvetvia, v ktorom spoločnosť pôsobí, ale aj od konkurencii, s ktorou firma bojuje, miery rozdielu potrieb jednotlivých zákazníkov spoločnosti. Trhy je možné rozdeliť na:

- novo vznikajúce
- rastúce
- dospelé
- upadajúce

V prípade rozhodovania o výbere cieľového trhu sa spoločnosť rozhoduje o tom, či pri každodennej praxi využije hromadný marketing alebo cieľový marketing. V prípade hromadného marketingu alebo takzvaného mass marketingu sa firma musí rozhodnúť, či dokáže všetkým svojim súčasným aj potenciálnym zákazníkom ponúknuť rovnaký sortiment tovarov a služieb rovnakej kvality. V rámci tohto typu marketingu, spoločnosť oslovuje široké spektrum zákazníkov. Väčšina spoločností však od využívania hromadného marketingu prechádza k cieľovému marketingu aj keď tento typ je o niečo drahší.

Cieľový alebo tiež cielený marketing je forma marketingu, pri ktorej spoločnosť na trhu kde pôsobí identifikuje najvýznamnejšie tržné segmenty, následne sa medzi nimi rozhoduje a potom si vyberie ten tržný segment, ktorý je z pohľadu tejto spoločnosti pre ňu najvýhodnejší a ten si vyberie. Pre tieto vybrané tržné segmenty následne rozvíja na mieru ušité marketingové prístupy.

„Stratégia cieľového marketingu spočíva v rozdelení celkového trhu na rozdielne časti definované s ohľadom na vlastnosti zákazníka, vo voľbe jedného alebo viac tržných segmentov a vo vytvorení produktu, ktorý spĺňa potreby týchto konkrétnych segmentov“ (SOLOMON a kol. 2006).

„Vedľa hromadného marketingu sa stavia mikromarketing (micromarketing), ktorý môže byť realizovaný na jednej zo štyroch úrovni: segmentov, mikrosegmentov, miestnych oblastí, či jednotlivcov“ (KOTLER A KELLER, 2007).

- výber spôsobu, ktorým sa spoločnosť bude snažiť stimulovať trh
- identifikácia pozície spoločnosti voči konkurencii
- rozhodnutie o vytvorení prípadných aliancií s konkurenčnými firmami

Cieľový marketing alebo inak povedané aj výber cieľového trhu je možné zhrnúť do troch krokov, ktorými sú:

- **segmentácia** – *segmentation* – spočíva vo výbere a popísaní jednotlivých tržných segmentov

- **výber najvhodnejšieho trhového segmentu, na ktorý sa daná firma zameria** – *targeting* – ohodnotenie jednotlivých tržných segmentov, na ktoré bol trh rozdelený a následné rozhodovanie, na ktorý z trhov sa je potrebné zamerať

- **umiestnenie svojho produktu na vybraný tržný segment** – *positioning* – potom, ako si podnik vybral tržný segment, na ktorý sa následne zameria, je nutné, aby si vybral konkrétny produkt alebo službu, ktorá uspokojí potreby zákazníkov patriacich do tohto tržného segmentu. Potom ako bude stanovený správny produkt, či služba, je nutné sa rozhodnúť pre správnu formu marketingového mixu. Najefektívnejší výber marketingového mixu danému podniku zabezpečí zvýhodnené postavenie na cieľovom trhu, ako aj obrovskú výhodu voči konkurencii.

„Segmentácia trhu je koncepčné rozdelenie trhu na relatívne homogénne skupiny spotrebiteľov, zdieľajúcich jednu alebo viacej významných spoločných vlastností, s cieľom lepšie vyhovieť každej z nich. Segmenty sa môžu líšiť svojimi potrebami, charakteristikami a nákupným chovaním. Je možné na ne pôsobiť modifikovaným marketingovým mixom“ (JAKUBÍKOVÁ, 2013).

Segmentáciu trhu je možné rozdeliť na dve úrovne. Týmito úrovňami sú:

- Makrosegmentácia – spočíva v rozdelení trhu medzi organizácie, zákazníci sú na konkrétne tržné segmenty rozdelení podľa demografického, či geografického hľadiska.

- Mikrosegmentácia – druhá úroveň segmentácie je založená na rozdelení a identifikácii jednotlivých tržných segmentov vo vnútri danej organizácie. Cieľom mikrosegmentácie je identifikovať podobnosť jednotlivých ťažiskových jednotiek, ktoré sú priradené k niekoľkým okruhom. Okruhy, ktorými sa organizácie pri vnútornej segmentácii riadia sú: nákupné rozhodovacie procesy, vplyv na nákup, motivácia spotrebiteľov k nákupu a napokon aj štýl, ktorým sa jednotliví klienti riadia pri rozhodovaní sa o nákupe.

Trh, na ktorý sa spoločnosť zameria, je prostredníctvom segmentácie možné rozdeliť podľa niekoľkých hľadísk. Medzi základné hľadiská segmentácie trhu patrí:

- **geografické** – na základe polohy od obce, či mesta, až po kontinent
- **demografické** – vek, či pohlavie až po sociálnu a rasovú identitu jednotlivých osôb
- **psychografické** – aktivity, záujmy a názory jednotlivcov, ktoré sa opierajú o konkrétnu demografickú skupinu
- **behaviorálne** – rozdelenie zákazníkov do niekoľkých skupín podľa spôsobu ich chovania pri výbere produktu či služby a následnej kúpe

Tieto hľadiská, na základe ktorých sa trh rozdeľuje na jednotlivé tržné segmenty sa väčšinou kombinujú, a tak vznikajú tržné segmenty rozdelené podľa geodemografického hľadiska, či sociodemografického hľadiska. V poslednom čase začali vznikať nové hľadiská segmentácie trhu.

Medzi najnovšie hľadiská rozdelenia jednotlivých trhov patrí:

- ziskovosť,
- hodnoty jednotlivých zákazníkov – spoločnosť musí mať jasnú predstavu o tom, čo od nej zákazník očakáva, následne títo zákazníci priradujú jednotlivým produktom hodnotu,
- lojalita, ktorú zákazníci voči spoločnosti, pri ktorej nakupujú, pociťujú.

Segmentáciu trhu na jednotlivé tržné segmenty podľa lojality zákazníka k danej firme, rozdelí všetkých zákazníkov do šiestich základných skupín, ktorými sú:

- **Sabotéri** – o týchto zákazníkoch je možné povedať, že sú nebezpeční. Úmyselne sa snažia, aby daná spoločnosť stratila značné množstvo zákazníkov.
- **Nelojálni** – títo zákazníci sa zväčša riadia cenou daných výrobkov, a tak nakupujú v tom obchode, ktorý je pre nich výhodnejší a za svoj nákup zaplatia menej.
- **Stratení** – konkrétne spoločnosti sa väčšinou o stratených zákazníkov nestarajú. V tomto svojom postoji však robia veľmi veľkú chybu, keďže sa majú zaujímať o každého zákazníka a tých stratených by sa mali snažiť prinavrátiť späť.
- **Lojálni, avšak len podmiennečne** – tento typ zákazníkov je tiež pre firmu veľmi nebezpečný, keďže je lojalný len dovtedy kým sa nenájde iná, lepšia ponuka. Spoločnosť má z týchto zákazníkov klamnú istotu, keďže je takmer isté, že jedného dňa ju zradia a odídu.
- **Úplne lojálni zákazníci** – títo zákazníci sú už roky vernými zákazníkmi jedinej spoločnosti a nemajú v pláne odísť ani v budúcnosti. Pre spoločnosť sú to najobľúbenejší zákazníci.
- **Fanúšikovia** – títo zákazníci sú pre spoločnosti najpotrebnejší, keďže danej firme robia lacnú reklamu. Odporúčajú ju medzi svojimi blízkymi, tým pádom ju propagujú a spoločnosť tak získa nových zákazníkov. Práve títo zákazníci sú stredobodom rôznych marketingových kampaní danej značky, či už prostredníctvom sociálnych médií alebo rôznych iných propagačných kampaní.

Jednou z veľmi významných druhov segmentácie trhu je aj marketingová segmentácia. „Marketingová segmentácia je dôležitá najmä pre malé firmy, ktoré sa tak môžu viac venovať vybraným segmentom. Veľké firmy hľadajú spôsob, ako vytvoriť alebo ochrániť svoju dominantnú pozíciu. Marketingová analýza môže identifikovať segmenty, ktoré nie sú dobre obslužené konkurenciou“ (CRAVENS, 2009).

Po uskutočnení správnej segmentácie trhu, je potrebné vykonať analýzu jednotlivých tržných segmentov. Spomínanú analýzu je možné uskutočniť prostredníctvom takzvaných deskriptívnych analýz. Tento typ analýzy spočíva najmä v určení hodnoty jednotlivých zákazníkov, pričom táto hodnota vyjadruje prínos konkrétnych zákazníkov pre danú firmu. Na to, aby sme určili správnu hodnotu zákazníka je potrebné použiť prediktívny model, ktorý identifikuje prepojenie medzi zákazníkom a podnikom v jednotlivých fázach životného cyklu.

Analýzy, ktoré sa uskutočňujú pomocou prediktívnych modelov, sú:

- modelovanie odozvy – cieľom tejto analýzy je predpokladať odozvu konkrétnych zákazníkov na danú marketingovú kampaň
- modelovanie rizika – cieľom druhého typu analýzy je predpovedať, aké je vysoké riziko toho, že zákazník neustojí záväzky, ktoré mu z danej služby vyplývajú
- modelovanie krížového predaja – tretia analýza sa zameriava najmä na určenie toho, koľko výrobkov zákazník od konkrétnej spoločnosti nakúpi, ako aj to aká bude celková hodnota uskutočneného zákazníka

Na základe uvedeného je možné povedať, že segmentácia je pre každú jednu spoločnosť veľmi dôležitá, keďže práve od nej závisí, či daná spoločnosť dosiahne zisk alebo nie.

Medzi najvýznamnejšie výhody segmentácie trhu na jednotlivé tržné segmenty patrí:

- **uspokojenie potrieb jednotlivých zákazníkov** – keď sa firma zameria na jeden konkrétny tržný segment, lepšie identifikuje potreby svojich zákazníkov a tak

bude vyrábať také produkty a služby, ktoré tieto potreby zákazníkov čo najlepšie uspokojia

- **konzistencia s Paretovým pravidlom** – Paretovo pravidlo uvádza, že veľmi malá časť zákazníkov, danej spoločnosti prináša veľkú časť zisku, konkrétne 20% zákazníkov prináša do firmy až 80% zisku. Zarážajúce je aj to, že podľa Paretovho pravidla je až 30% zákazníkov stratových.

- **správne zameranie** nielen marketingovej komunikácie, ale aj distribúcie ku konečnému spotrebiteľovi

- **konkurenčné výhody** – firma si získa a vybuduje obrovskú konkurenčnú výhodu oproti iným konkurenčným spoločnostiam, pričom hlavná firma je schopná vytvoriť bariéry, cez ktoré iné firmy na trh už nebudú môcť vstúpiť.

- **rozšírenie tržného potenciálu** – produkty sa stávajú atraktívne pre ďalších zákazníkov a tým sa potenciálni zákazníci stávajú reálnymi (KOTLER, 2005).

Výber cieľového segmentu–targeting

„Zacielenie alebo inak povedané targeting je proces, behom ktorého výrobcovia a predajcovia hodnotia atraktivitu jednotlivých potenciálnych tržných segmentov a rozhodujú sa, do ktorých z možných skupín budú investovať svoje zdroje a pokúsia sa urobiť z nich svojich zákazníkov. Vybraná skupina (alebo skupiny) sú potom pre firmu ich cieľovým trhom“ (SOLOMON a kol., 2006).

S hodnotením cieľového trhu veľmi úzko súvisí aj identifikácia profilu segmentu. Ten totižto spočíva v stanovení typického zákazníka pre daný tržný segment. Súčasťou tohto profilu môžu byť aj demografické údaje o danom zákazníkovi, či frekvencia uskutočnených nákupov.

Ihneď po zvolení si správneho tržného segmentu, je potrebné vybrať efektívnu cieľovú stratégiu, tá môže byť reprezentovaná tromi formami, ktorými sú nediferencovaný marketing, diferencovaný marketing a koncentrovaný marketing. Spoločnosť si následne musí vybrať stratégiu akou dosiahne stanovený cieľ. Výber

stratégie je ovplyvnený tým, ako veľmi je stanovený cieľ citlivý. Na splnenie daných cieľov je možné využiť jednu z týchto štyroch stratégií:

- **jednotná segmentačná stratégia** – v tomto prípade je možné hovoriť o nediferencovanom marketingu – firma uvádza na trh jednu ponuku, ktorou sa snaží zaujať všetkých zákazníkov z daného tržného segmentu
- **diferencovaná segmentačná stratégia** – ide o diferencovaný marketing, ktorý spočíva v uvedení viacerých ponúk na trh, následne sa týmito ponukami prispôsobuje jednotlivým potrebám svojich zákazníkov
- **stratégia, ktorá sa koncentruje na jeden vybraný tržný segment**, poprípade mikrosegment – stratégia typická pre koncentrovaný marketing – spoločnosť je zameraná len jeden tržný segment, pre ktorý ušije ponuku na mieru. V tomto prípade ide len o menšiu spoločnosť
- **stratégia zameraná na jedného konkrétného zákazníka**, alebo na jednu konkrétnu firmu – hovoríme o marketingu šitom na mieru, kedy ponuka, ktorú firma uviedla na trh presne uspokojí potreby jednotlivých zákazníkov

Výber konkrétnej stratégie –positioning

„Positioning ako stratégia otvára ďalšie možnosti pre vznik rôznych variácií produktu. Vychádza z vybraných vlastností produktu a zdôrazňuje ich. Výber týchto vlastností na základe len logických postupov nás môže pripraviť o niektoré inovatívne nápady“ (KOTLER, 2005).

Positioning alebo zvolenie si konkrétnej stratégie pre vybraný tržný segment spočíva v:

- identifikácií jednotlivých konkurenčných výhod, ktoré vznikli na danom trhu
- spoločnosť si musí zvoliť najvýznamnejšiu konkurenčnú výhodu
- napokon si spoločnosť zvolí konkrétnu stratégiu positioningu

V prípade positioningu môže dôjsť k niektorým veľmi závažným chybám , medzi ktoré môže patriť:

- positioning je nedostatočný – nežiaducim spôsobom odlišuje od konkurencie konkrétny prvok

- positioning je prehnaný – v neprimeranej až prehnanej forme zdôrazňuje prínos daného produktu, ktorý ponúka určitá spoločnosť
- positioning je matúci – v tomto prípade je marketingová komunikácia nekonzistenčná a distribučné cesty vôbec nie sú premyslené

V prípade, že hovoríme o positioningu je potrebné zdôrazniť aj ďalšie dve stratégie, ktoré si môže spoločnosť v rámci svojej stratégie zvoliť. Ide o:

- **repositioning** – spočíva v zmene stratégie. K tomuto kroku sa väčšinou pristupuje vtedy, ak konkurenčný produkt získava na danom trhu dominantné postavenie.

- **depositioning** – v tomto prípade sa mení vnímanie cieľového zákazníka, kedy ten vníma odlišne ostatné konkurenčné produkty

Potom, ako firma uskutoční rozdelenie trhu pomocou segmentácie, vyberie si konkrétny cieľový trh na základe pravidiel targetingu a zároveň si zvolí aj správnu stratégiu teda positioning, pristúpi k definovaní jednotlivých častí marketingového mixu, pomocou ktorých uvedie svoj produkt na trh. S tým veľmi úzko súvisí aj formulovanie konkrétnej marketingovej stratégie.

Formulovanie marketingovej stratégie

Formulovanie konkrétnej marketingovej stratégie ma tieto tri časti:

- identifikácia cieľového trhu, positioning, ako aj popis jednotlivých cieľov týkajúcich sa ziskov a tržného podielu
- naplánovanie ceny, distribúcie, ako aj rozpočtu minimálne na obdobie jedného roka
- stanovenie si dlhodobých plánov v oblasti tržieb, zisku, ako aj marketingového mixu

Pri naplánovaní marketingovej stratégie je najdôležitejších takzvaných 5C:

- **Customer needs** – Potreby zákazníkov – spoločnosť identifikuje potreby zákazníkov a vyberie si tie, ktoré sa snaží uspokojiť

- **Company skills** – Kompetencie firmy – je nutné, aby spoločnosť stanovila aké schopnosti potrebuje k tomu, aby uspokojila všetky špecifické potreby svojich klientov

- **Competition** – Konkurencia – je dobré spoznať konkurenciu, ktorá s konkrétnou firmou bojuje na spoločnom trhu

- **Collaborators** – Spolupracovníci – firma si musí taktiež stanoviť akých spolupracovníkov potrebuje k tomu, aby potreby svojich klientov uspokojila čo najlepšie

- **Context** – Kontext – činnosť firmy je limitovaná kultúrnymi, právnymi, ale aj technologickými faktormi – ktoré musí spoločnosť taktiež identifikovať

Marketingová stratégia spočíva v stanovení konkrétnych cieľov, ako aj marketingovej politiky, pomocou ktorej sa ich bude snažiť dosiahnuť. marketingovú politiku si spoločnosť väčšinou stanoví na dlhšie obdobie, popritom si zvolí aj tržné segmenty a cieľové skupiny zákazníkov. V neposlednom rade je potrebné si v rámci marketingovej stratégie zvoliť aj konkrétne opatrenia, prostredníctvom ktorých ich bude dosiahnuť.

„Hlavné princípy tvorby stratégie sú: analytický proces opierajúci sa o dáta, ktorý identifikuje potreby zákazníkov, odlišuje firmu od jej konkurentov a maximalizuje zisk. Pritom je nutné predpovedať zmeny v široko pojatom prostredí“ (JAKUBÍKOVÁ, 2013).

Vyhodnocovanie marketingovej stratégie

Výber konkrétnej marketingovej stratégie je veľmi dôležitý rozhodovací proces. Po určitom čase je potrebné túto stratégiu vyhodnotiť, aby bolo jasné, či bola správna a spoločnosti prináša zisk.

Marketingová stratégia sa vyhodnocuje podľa týchto dvoch základných charakteristík:

- **efektívnosti** – výsledkom je zistenie, či je táto stratégia schopná firme pomôcť dosiahnuť stanovených cieľov

- **spoľahlivosti** – vyhodnotenia marketingovej stratégie pomocou tohto hľadiska je zistenie, či vybraná marketingová stratégia dokáže splniť stanovené ciele aj napriek vplyvom prichádzajúcich z vonkajšieho prostredia

V rámci marketingových stratégií sa hodnotia aj nasledujúce faktory:

- **prospešnosť** – výsledkom hodnotenia podľa daného kritéria je zistenie aký objem investícií je potrebný na financovanie vybranej marketingovej stratégie, ako aj to či sa vložené investície firme vrátia. Napokon spoločnosť zistí, ako veľmi je daná marketingová stratégia prospešná pri dosahovaní vytýčených cieľov

- **uskutočniteľnosť** – je potrebné zistiť aj skutočnosť, či je možné danú marketingovú stratégiu uskutočniť aj v skutočnosti a či bude schopná zdolať prípadné problémy, ktoré by sa mohli vyskytnúť

- **komerčná životaschopnosť** – na základe hodnotenia pomocou tohto hľadiska s spoločnosť uvedomí, či marketingová stratégia dopomôže danej firme vygenerovať zisk, ako aj to či marketingová stratégia bude účinná aj v prípade určitých opatrení konkurencie, ktoré by viedli k ovládnutiu trhu

Formulovanie programu

Potom ako si firma zvolí a sformuluje konkrétnu marketingovú stratégiu, je potrebné, aby vypracovala program, ktorého cieľom bude podporovať danú stratégiu v čase jej implementácie.

„Ak sú programy vypracované, je potrebné, aby pracovníci marketingu vyhodnotili ich náklady. Musia si klásť otázky typu: Bola by vhodná spolupráca s inou firmou? Vyplatia sa vynaložené náklady? Bude treba prijať nových pracovníkov na podporu predaja? Pri každej marketingovej aktivite by sa malo skúmať, či prinesie požadované výsledky za prijateľnú cenu“ (KOTLER, 2001).

1.7 Analýza vonkajšieho prostredia

Zmeny v dnešnom podnikateľskom prostredí ovplyvňujú všetky subjekty trhu. Jedná sa najmä o sily a trendy, ktoré vyplývajú z makroekonomických zdrojov

predstavujúce neriadené príležitosti a hrozby. Vonkajšie prostredie sa ďalej delí na makro a mikro prostredie.

1.7.1 Analýza makro prostredia

Makro prostredie pozostáva zo šiestich faktorov, ktoré môže ovplyvniť spoločnosť. Najobecnejšie používanou metódou je analýza **PESTLE**, ktorá audituje vplyv okolia na strategické rozhodovanie podniku. Jednotlivé písmená jej skratky predstavujú jednotlivé faktory - politické, ekonomické, sociálne, technické, právne a enviromentálne (CIA, 2016).

Politické faktory

Politické faktory sú zvyčajne úzko spojené s výsledkami vlád, politikov či iných verejných skupín, ktoré ovplyvňujú podnikateľské prostredie. Môže to byť napr. zavedením novej daňovej či fiškálnej politiky, obchodných bariér alebo samotnou stabilitou vlády. Organizácie by mali sledovať politické prostredie z dôvodu včasných reakcií na jej zmeny, ktoré patria k jedným z menej predvídavých faktorov (PALMER, 2012).

Ekonomické faktory

Ekonomická situácia danej krajiny je jedným z najdôležitejších faktorov pre každý podnik. Atraktívny trh by mal zabezpečiť pohodlný objem potenciálnych zákazníkov, rovnako ako vysokú kúpnu silu. Spoločnosti by mali venovať pozornosť najmä na trendy, ktoré v krajine nastávajú, a to najmä z dôvodu určovania rentability svojich investícií či pri vykonávaní strategických rozhodnutí. Medzi najpoužívané faktory patrí rast HDP, HDP na obyvateľa, nezamestnanosť, inflácia a pod. (KOTLER a KELLER, 2013).

Sociálne faktory

Táto časť analýzy predstavuje spoločenské faktory ako kultúrne trendy, rast populácie, demografia, náboženstvo, nákupné trendy či postoj k životnému štýlu. Všetky spomenuté prvky ovplyvňujú spôsob, akým spotrebitelia vnímajú, používajú a v konečnom dôsledku nakupujú daný produkt. Vzhľadom na rozdiely v spoločnosti je

spoločenská hodnota produktu jednou z hybných síl ovplyvňujúcich marketingovú stratégiu (KOTLER a KELLER, 2013).

Technologické faktory

Technologické trendy a inovácie majú významný vplyv na organizácie. V poslednom desaťročí sa úroveň inovácii a technologického rozvoja exponenciálne zvyšuje. Všetky organizácie používajú v momentálnej "digitálnej ére" informačné technológie v rôznych podobách. Kotler (2001) tvrdí, že vedúce postavenie na trhu si udrží ten podnik, ktorý bude úspešne a nepretržite udržiavať krok s meniacim sa technologickým prostredím.

Právne faktory

Firmy musia sledovať legislatívny vývoj a reguláciu aby určili, či jej zmena podporuje alebo raní podnikateľskú činnosť. Ako tvrdí Kotler (2001), zákony a regulácie pokrývajú takmer všetky aspekty podnikania, výroby, cenovej politiky, označovania výrobkov, značiek atd. To má vplyv na trh výrobku a preto je veľmi dôležité komplexne porozumieť reguláciám trhu.

Environmentálne faktory

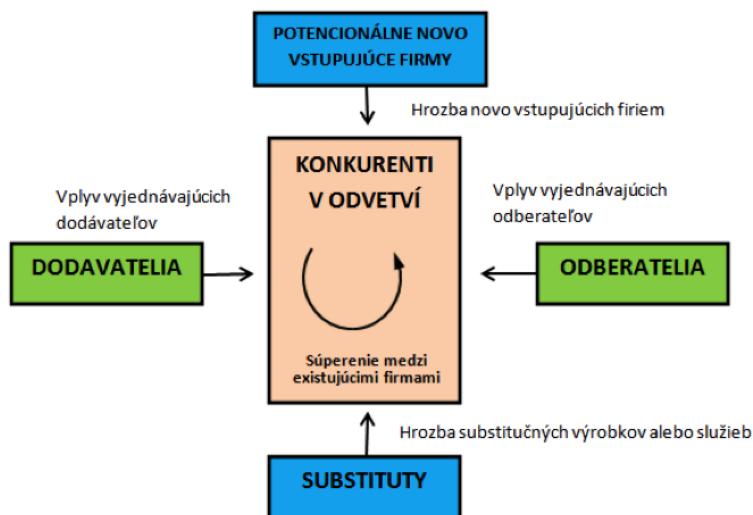
Prvky životného prostredia nabrali veľký význam v posledných dvoch dekádach. Týkajú sa najmä nedostatku surovín, rastúcej požiadavky na "zelené podnikanie", sprísnenie limitov voči znečisteniu a pod. V dnešnej dobe rastie počet spotrebiteľov, ktorý si želajú produkty certifikované o pôvode z udržateľných zdrojov, "bio" či "eko-friendly" (OXLEARN, 2016).

1.7.2 Analýza mikro prostredia

Podľa Foreta a kol. (2005) sa medzi mikro prostredie začleňujú faktory ako spoločnosť, zamestnanci, zákazníci, dodávatelia, distribučné kanály, verejnosť a konkurencia. Tieto faktory majú priamy vplyv na fungovanie všetkých firiem na trhu.

Porterova analýza

Porterov rámec je založený na piatich konkurenčných silách, ktoré určujú rivalitu a atraktivitu priemyslu, ale taktiež definujú silné a slabé stránky trhu. Koncept Porterovej analýzy je užitočný v prípade, že sa analyzuje momentálne konkurenčné postavenie organizácie v danom odvetví. Základnou funkciou tohto rámca je vysvetliť udržateľnosť zisku pri priamej, ale i nepriamej konkurencii.



Obrazok č. 1: Porterov model

Zdroj: Porter, 1998, s.4

Hrozba novo vstupujúcich firiem

Táto sila určuje hrozbu vstupu nových účastníkov na trh za účelom získať kus z podielu na trhu. Nová spoločnosť by mohla mať vplyv na fluktuáciu cien (väčšinou smerom nadol) na trhu v dôsledky intenzívneho rastu konkurencie, čo by malo za následok zníženie ziskovosti. Porter (1998) predstavuje šesť dôležitých zdrojov pre vyhodnotenie hrozby nových účastníkov - bariéry - ktoré treba prekonať pred vstupom na nový trh.

- Úspory z rozsahu,
- diferenciacia produktov,
- kapitálové požiadavky,
- vládna politika,
- náklady znevýhodňujúce menšie entity,

- prístup k distribučným kanálom.

Intenzita súperenia medzi existujúcimi konkurentmi

Rivalita medzi konkurentmi môže mať formu širokej škály taktík a stratégií medzi ktoré sa člení cenová konkurencia, zavádzanie nových produktov, reklamná vojna, zvyšovanie počtu predajných služieb atď. Súperenie nastáva vtedy, keď jeden alebo viacerí konkurenti cítia tlak, alebo vidia príležitosť zlepšenia svojej pozície na trhu. Rivalita je ovplyvnená nasledujúcimi prvkami:

- Veľkostne rovnovážny konkurenti,
- pomalý rast priemyslu,
- vysoké pevné & skladovacie náklady,
- nedostatočná diferenciácia výrobkov alebo náklady na zmenu dodávateľov,
- rôznorodosť konkurencie
- vysoké bariéry odchodu (PORTER, 1998).

Vyjednávacia sila dodávateľov

Dodávatelia môžu využívať svoju vyjednávaciu silu skrze zvyšovania cien alebo znižovania kvality tovaru či služieb. Strategický dodávateľ tak môže vytlačiť ziskovosť z celého odvetvia, pretože v mnohých prípadoch spoločnosti nie sú schopné odraziť zvyšovanie nákladov do svojich vlastných cien. Existuje niekoľko podmienok, ktoré zvyšujú silu dodávateľov:

- Odvetvie je dominované len niekoľkými firmami,
- ponúkajú jedinečný produkt alebo službu,
- odvetvie nie je dôležitým zákazníkom dodávateľa,
- produkt dodávateľa je dôležitým vstupom pre kupujúceho (PORTER, 1998).

Vyjednávacia sila kupujúcich

Zákazník súťaží s priemyslom tým, že tlačí spoločnosti k zníženiu cien, snaží sa vyjednať vyššiu kvalitu tovaru alebo služieb, za predpokladu obrátenie konkurencie proti sebe za účelom zníženia ich ziskovosti. Sila jednotlivých zákazníkov závisí na ich postavení v rámci nákupov v celom odvetví.

Podľa Portera (1998) závisí sila kupujúcich na nasledujúcich charakteristikách:

- Objem zakúpeného tovaru je relatívny k jeho predajom,
- nákup predstavuje významnú časť nákladov zákazníka,
- nákupy sú štandardné a nediferencované,
- náklady na zmenu dodávateľa,
- informovanosť kupujúcich.

Hrozba substitučných produktov alebo služieb

Každý podnik musí vziať do úvahy možnosť, kde dá jeho zákazník prednosť nákupu alternatívneho produktu či služby. Na tieto účely musí firma určiť, ktoré produkty alebo služby môžu byť schopné vykonávať rovnaké funkcie ako ich vlastné. Substitúty môžu stanoviť limit na ceny v priemysle. Sledované substitúty zvyčajne vykazujú zlepšujúcu tendenciu "cena-výkon" v porovnaní s výrobkami trhu, ktoré sa predávajú s vysokou ziskovou prirážkou. Substitúty väčšinou vstupujú na trh veľkou rýchlosťou a vykazujú vysokú úspešnosť, preto by mali byť organizácie pripravené adekvátne reagovať (PORTER, 1998).

1.8 Analýza vnútorného prostredia

Analýza vnútorného prostredia sa používa na identifikáciu zdrojov a schopností podniku, ktoré mu umožňujú reagovať na hrozby a príležitosti nepretržite vznikajúce na trhu. Táto analýza patrí medzi základné, pretože je zameraná na vnútorné zdroje spoločnosti a jej schopnosť ich efektívne využívať. Komplexná analýza vnútorného prostredia sa snaží identifikovať špecifické vlastnosti, ktoré ma spoločnosť k dispozícii, a použiť ich ako základ pre konkurenčnú výhodu (SEDLÁČKOVÁ a BUCHTA, 2006).

McKinseyho model 7S je považovaný za jednu zo základných metód analýzy vnútorného prostredia podniku. Tento model systematicky popisuje a analyzuje vzájomné vzťahy medzi strategickým managementom, podnikovou kultúrou, organizačnou štruktúrou a iných relevantných faktorov. Na základe tohto modelu je každá firma vnímaná ako súbor siedmich kľúčových faktorov, ktoré sú previazané a ovplyvňujú rozhodovanie a implementáciu podnikovej stratégie. Pre nájdenie

klúčových faktorov úspechu je dôležité zosúladiť nasledujúce komponenty modelu 7S (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

- Stratégia [Strategy] - schopnosť firmy stanoviť ciele (na základe vízie a poslania) a spôsoby na ich dosiahnutie (budúce podnikateľské aktivity).
- Štruktúra [Structure] - kontextuálne a funkčné definovanie organizačnej štruktúry, pokiaľ ide o nadradenosť, podriadenosť, kooperáciu, zdieľanie informácií či kontrolné mechanizmy
- Systémy [Systems] - nástroje, procesy a systémy, ktoré slúžia na správu rôznych podnikových činností, napr. komunikáciu, správu informácií či dohľad.
- Štýl [Style] - štýl vedenia a jeho prístup k vyskytnutým problémom.
- Zamestnanci [Staff] - ľudské zdroje (riadiaci aj radový zamestnanci) vo firme, ich správanie, vzťahy, motivácia, postoje či lojalita k spoločnosti.
- Zručnosti [Skills] - profesionálne zručnosti, vedomosti a kvalifikácia zamestnancov.
- Spoločné hodnoty [Sharedvalues] - odraz základných faktov, myšlienok a princípov, ktoré sú rešpektované zamestnancami a inými zainteresovanými stranami, ktoré majú záujem na úspechu spoločnosti.

1.9 SWOT analýza

SWOT analýza predstavuje koncepčný rámec, ktorý sa používa na vykonanie systematickej analýzy podniku so zameraním na charakterizáciu klúčových faktorov, ktoré majú vplyv na strategické postavenie spoločnosti. Táto analýza používa poznatky z predchádzajúcich analýz, ktoré identifikovali podnikové silné a slabé stránky a porovnáva ho s vplyvmi ktoré vytvára jeho okolie (príležitosti a hrozby). Tieto faktory môžu tvoriť základný pilier formulácie a výberu strategických cieľov a budúcich aktivít. Hlavným cieľom analýzy je rozvíjať silné stránky, potlačiť slabiny a zároveň pripraviť spoločnosť na akékoľvek potenciálne príležitosti či hrozby (KOTLER, 2001).



Obrazok č. 2: SWOT analýza
Zdroj: euroekonom.sk, 2016

2 ANALYTICKÁ ČASŤ

Ešte predtým, ako pre svoj vybraný podnik navrhnem novú marketingovú stratégiu, je nutné uskutočniť analýzu súčasnej marketingovej stratégie spoločnosti, ako aj podnikateľského prostredia, v ktorom táto spoločnosť podniká. Okrem iného je dôležité zhodnotiť aj faktory, blízkeho a vzdialeného okolia spoločnosti, pretože práve tieto faktory na podnik vplyvajú či už pozitívne alebo negatívne. Pri analýze vonkajších aj vnútorných faktorov ovplyvňujúcich spoločnosť je potrebné klásť na všetky rovnaký dôraz, pretože každý z nich ovplyvňuje súčasné podnikanie, ako aj prípadný ďalší rozvoj.

2.1 Charakteristika podniku Strachan Group

Spoločnosť Strachan Group je rodinným podnikom manželov Strachanových. Pod spoločným názvom Strachan Group sa skrýva viacero podnikov, ktorých hlavným predmetom podnikania je predovšetkým pohostinská činnosť.

Rodinná spoločnosť Strachan Group prevádzkuje:

- Wellness Penzión ***
- Hotel Bachledka ****
- Hotel Strachanovka ***

Vyššie uvedené reštauračno – ubytovacie zariadenia nie sú jediným predmetom podnikania spoločnosti Strachan Group. Spoločnosť podniká aj v iných oblastiach ako napríklad:

- **oblasť kamiónovej dopravy** – spoločnosť vlastní svoje kamióny, ktoré prevážajú tovar pod logom spoločnosti Strachan Group.
- **bio minifarma** – nachádza sa pri jednom z ubytovacích zariadení. Na spomínanej minifarme sa chovajú kozy a ovččky. Návštevníci a ubytovaní hostia si môžu vyskúšať podojiť kozu, ostriať ovcu, či dokonca naučiť sa ako sa vyrába pravý ovčí syr.
- **Strachan SKI Centrum**

2.1.1 Wellness Penzión Strachan

Wellness Penzión Strachan nachádzajúci sa v Ždiari patrí jednému zo súrodencov Strachanových, čo znamená, že je súčasťou spoločnosti Strachan Group. Tento krásny rodinný penzión pripomínajúci tie z rakúsky Álp bol dvakrát po sebe vyhlásený za najlepší penzión v Slovenskej republike. Toto prestížne ocenenie získal v hodnotení TREND TOP Reštaurácie a hotely.



Obrazok č. 3: Wellness Penzión Strachan

Zdroj: (RevNGo.com, 2017)

Wellness Penzión Strachan je po nedávnej kompletnej rekonštrukcii. Svojich návštevníkov upúta svojou typickou vonkajšou architektúrou, o ktorej je však na Slovensku možné povedať, že je zriedkavá a podobnú stavbu by sme ťažko hľadali. Majitelia tohto penziónu sa totižto pri jeho prestavbe inšpirovali hotelom Tatra, ktorý bol prvý ždiarsky hotel. Aj z toho dôvodu je nemožné nevšimnúť si výrazné vežičky zdobiace strechu penziónu.

Interiér penziónu je zariadený veľmi štýlovo a korešponduje s vonkajšou časťou stavby. Vnútorne obloženie je zložené z dreva, ale aj kameňa, pričom je na ňom vidieť niektoré z prvkov ždiarskej ľudovej architektúry. Všetko zariadenie nachádzajúce sa

v izbách penziónu je najvyššej kvality. V lete je na obrovských balónoch možné vidieť girlandy kvetov.

Aktivity, ktoré je možné v Ždiari vykonávať, či už v letnej alebo zimnej sezóne sú popísané v propagačných materiáloch, avšak personál, ako aj samotný majitelia sú vždy ochotní svojim klientom poradiť aj osobne. Majitelia penziónu dokonca neváhajú sa svojimi stálymi hosťami vybrať aj na vysokohorskú túru, samozrejme v prípade, že im to pracovné povinnosti dovoľia.

Návštevníci tohto krásneho penziónu majú k dispozícii napríklad senný kúpeľ, ale aj vyhrievanú terasu s krásnym výhľadom na Tatry. V letných mesiacoch sa klienti penziónu určite potešia adventure minigolfu, ako aj rôznym detským atrakciám ako napríklad minilezeckej stene, detskému kútiku, či dvom krásnym bernským salašníckym psom, juniorovi a seniorovi. Počas zimných mesiacov je medzi návštevníkmi veľmi obľúbený aj vleč, požičovňa, ako aj lyžiarska škola.

V celom penzióne, ako aj vo všetkých ostatných prevádzkach, ktoré do skupiny Strachan Group patria, je cítiť veľmi silný korporátny dizajn. Návštevníci si môžu kúpiť drobné spomienkové predmety s logom Strachan Group. Tieto predmety im budú pripomínať všetky krásne chvíle, ktoré tu so svojou rodinou zažili. Okrem spomienkových predmetov s logom si klienti na recepcii penziónu môžu zakúpiť aj čokolády, džemy či čaje od lokálnych drobných producentov.

2.1.2 Hotel Bachledka Strachan

Hotel Bachledka, ktorý tiež patrí do skupiny Strachan Group, sa nachádza v nádhernom prostredí Bachledovej doliny. Prostredie je vskutku úžasné, keďže ho z jednej strany obklopujú Belianske Tatry a smerom nahor od hotela sa nachádza Malá Poľana, na ktorej je postavená nová rozhľadňa. Podobne ako Wellness Penzión Strachan aj Hotel Bachledka je po kompletnej rekonštrukcii.



Obrazok č. 4: Hotel Bachledka
Zdroj: (hotelpension.cz, 2017)

Interiér hotela je vyzdobený bohatými ornamentmi, ktorých motívom je tradičná goralská a rusínska kultúra. Medzi vyrezávanými motívmi môžeme vidieť aj medveďa v životnej veľkosti, či akvárium. V hoteli je možné nájsť aj wellness, ktoré má však menšiu kapacitu, preto je potrebné si miesto rezervovať vopred. Ako bolo uvedené už aj pri Wellness penzióne, aj v Bachledke si je možné zakúpiť rôzne spomienkové predmety, ako aj všetkým dobre známu Strachanovicu.

2.1.3 Hotel Strachanovka

Hotel Strachanovka je ďalšou prevádzkou, ktorá je združená pod spoločné logo skupiny Strachan Group. Strachanovka sa nachádza na začiatku veľmi obľúbenej Jánskej doliny ležiacej na Liptove, neďaleko Liptovského Mikuláša. Tento krásny drevený hotel bol postavený v roku 2007 a svojim návštevníkom ponúka štýlové ubytovanie s možnosťou stravovania, ako aj mnoho ďalších aktivít, ktoré je možné vykonávať v zime aj v lete.



Obrazok č. 5: Hotel Strachanovka

Zdroj: (janskadolina.sk, 2017)

Návštevníci Hotela Strachanovka ako aj Jánskej doliny sa určite nebudú nudiť keďže okolie ponúka skvelé podmienky pre relax, lyžovanie, cykloturistiku, vodné športy, vysokohorské túry, ako aj skialpinizmus. Krásna drevená reštaurácia ponúka skvelé liptovské špeciality, detský kútik, ako aj letnú terasu. Hotel ponúka aj oddychové centrum nazývané Rusnácka Baňa.

Na recepcii hotela si je možné opäť zakúpiť množstvo spomienkových predmetov s firemných logom, ako aj Strachanovicu. V priestoroch hotela je možné usporadúvať rôzne firemné, či teambuildingové akcie. Strachanovka každoročne organizuje rezbárske sympóziu, na ktorom sa z roka na rok zúčastňuje stále viac návštevníkov, aj rezbárov. Piatkové večery patria posedeniu pri živej hudbe, na ktoré je vstup voľný. Najobľúbenejšou akciou, ktorú hotel Strachanovka usporiada pre svojich hostí je Rusnácky Silvester, ktorý sa konal 13.1.2017. Na tomto podujatí vystúpila okrem iných aj východoslovenská skupina Ščamba. Spoločnosť Strachan Group je jedným z hlavných sponzorov tejto obľúbenej skupiny.

2.2 Súčasná marketingová stratégia

Ako už bolo uvedené v predchádzajúcej kapitole Strachan Group je rodinnou spoločnosťou súrodencov Strachanových. Je možné povedať, že každú prevádzku vlastní jeden zo súrodencov, a následne sú tieto prevádzky združené pod spoločné logo Strachan Group. Hoci si každý z majiteľov vedie svoju prevádzku sám, v prípade, že jeden z nich potrebuje pomoc, všetci sa spoja a pomôžu si navzájom - ako príklad je možné uviesť rekonštrukcie prevádzok. O spoločnosti Strachan Group je možné povedať, že je skutočne inovatívnou modernou rodinnou spoločnosťou, v ktorej sú rodinné väzby veľmi dôležité.

Spoločnosť Strachan Group je pomerne mladou rodinnou rozvíjajúcou sa spoločnosťou, ktorá disponuje prepracovaným konceptom prezentácie jednotlivých prevádzok. Aj vďaka premyslenej marketingovej stratégii je spoločnosť u svojich zákazníkov veľmi obľúbená a každoročne ich do svojich prevádzok privolá viac.

Marketingová stratégia, ktorú spoločnosť Strachan Group v súčasnosti využíva pre zviditeľnenie svojich služieb, je silne korporátneho charakteru, čo je vidieť v každej jednej zo spomínaných prevádzok. Ako príklad korporátneho charakteru marketingovej stratégie je možné uviesť firemné logo, ktoré spoločnosť využíva. Toto logo je uvedené nielen na všetkých plagátoch, ale aj na balíčkoch od cukru, či iných maličkostiach, ktoré nájdeme v jednotlivých prevádzkach spoločnosti.

Ako už bolo uvedené v predchádzajúcej kapitole spoločnosť Strachan Group podniká v mnohých rôznych oblastiach a prevádzkuje množstvo prevádzok rozličného charakteru avšak logo spoločnosti je pre všetky tieto prevádzky spoločné. Na základe toho je možné povedať, že logo spoločnosti je pre všetky jej prevádzky charakteristické a vďaka nemu je pre zákazníkov každá podnikateľská aktivita, či reklama ľahko rozpoznateľná.

Strachan Group sa prezentuje najmä prostredníctvom svojej webovej stránky, na ktorej sú pod spoločným názvom spoločnosti zhrnuté všetky prevádzky tohto podniku. Po kliknutí na niektorú z nich sa dostaneme na internetovú stránku konkrétnej prevádzky, kde sa dozvieme podrobné informácie o možnosti ubytovania, stravovania, či iných zábavných aktivitách, ktoré je možné v blízkosti danej prevádzky vykonávať.

Na základe uvedeného je možné internetovú prezentáciu spoločnosti Strachan Group zhrnúť ako veľmi pozitívnu a nadčasovú. Zákazníci sa z prehľadných stránok spoločnosti rýchlo a jednoducho dozvedia všetko čo potrebujú a čo ich zaujíma. Okrem internetu sa spoločnosť prezentuje aj reklamami na billboardoch, či plagátoch napríklad v maloobchodnej sieti CBA.

Spoločnosť Strachan Group ponúka svojim zákazníkom aj množstvo rôznych druhov spomienkových predmetov, ktoré nesú logo podniku. Jedným z najobľúbenejších suvenírov, ktoré spoločnosť ponúka je liehovina nazývajúca sa Strachanovica. Pod týmto pre spoločnosť typickým názvom sa ukrýva výborná kvalitná pálenka vyrobená z čučoriedok. Pre túto spoločnosť ju vyrába podnik Jelínek. Ponúkanie týchto spomienkových predmetov je vynikajúcim prostriedkom, ako dosiahnuť, aby zákazníci spoločnosť nezabudli na to, na akom čarovnom mieste boli a aj vďaka tomu sa do prevádzok spoločnosti budú neustále radi vracieť.

Okrem spomínaných aktivít spoločnosti je Strachan Group aj významných sponzorom rôznych aktivít. Ako príklad je možné uviesť skutočnosť, že spoločnosť Strachan Group je sponzorom skupiny pochádzajúcej z východného Slovenska nazývajúcej sa Ščamba. Spomínaná skupina si skladá vlastné pesničky, pričom jedna z nich nesie názov Bachledova Dolina. Práve v tejto pesničke sa pripomína krása Bachledovej Doliny, v ktorej sa nachádza aj Hotel Bachledka prevádzkovaný spoločnosťou Strachan Group. V uvedenej pesničke je tiež spomínaný lyžiarsky svah, na ktorom sa výborne lyžuje. Z uvedeného vyplýva, že ide práve o SKI Centrum Strachan. Na základe toho je možné povedať, že táto pesnička je reklamou na spoločnosť Strachan Group.

Ako bolo uvedené na začiatku skupina Ščamba je veľmi obľúbenou skupinou nielen na východnom Slovensku. Naopak počet jej priaznivcov neustále rastie a to je výborným signálom aj pre spoločnosť Strachan Group, keďže veľa priaznivcov tejto skupiny bude chcieť naživo spoznať krásy nádhornej Bachledovej doliny.

Spoločnosť Strachan Group organizuje pre svojich zákazníkov rôzne tematické celodenné podujatia. Jedným z takýchto významných podujatí je aj Rezbársky preniér, ktorý je každoročne v septembri organizovaný v Hoteli Strachanovka nachádzajúcom sa

v Liptovskom Jáne. Na spomínanom podujatí sa zúčastňuje množstvo rezbárov z celého Slovenska, ktorí si zmerajú svoje sily vo vyrezávaní sôch na čas. Po skončení rezbárskej súťaže si zákazníci majú možnosť vyrezané sochy zakúpiť v dražbe, pričom výťažok z tohto predaja ide vždy na charitatívne účely. Uvedeného podujatia sa každoročne zúčastňuje aj už vyššie spomínaná skupina Ščamba. Na tomto celodennom podujatí určenom rodinnému publiku sa každoročne stretne množstvo spokojných návštevníkov, ktorí tú strávia celý deň.

2.3 PEST analýza spoločnosti Srachan Group

Na to, aby sme lepšie pochopili marketingovú stratégiu spoločnosti Strachan Group a mohli jednoduchšie analyzovať všetky jej pozitívne a negatívne stránky, je potrebné vykonať aj PEST analýzu. Táto rozsiahla analýza dopomôže k objasneniu všetkých vonkajších vplyvov, ktoré prichádzajú zo vzdialeného okolia spoločnosti, avšak vo veľkej miere ovplyvňujú jej podnikateľské aktivity.

PEST analýza slúži najmä na objasnenie faktorov prichádzajúcich z makro okolia. Tieto faktory jednotlivé podnikateľské jednotky nie sú schopné svojim konaním ovplyvniť, popriprade zabrániť ich vplyvu na svoje podnikateľské aktivity. Avšak po správnom identifikovaní týchto priaznivých, či nepriaznivých vonkajších faktorov, sú spoločnosti schopné pripraviť sa na ich vplyv a ochrániť tak svoje aktivity v danom regióne, či krajine.

Ako bolo uvedené vyššie PEST analýza sa zaoberá predovšetkým skúmaním makroekonomických faktorov pochádzajúcich z vonkajšieho prostredia. Medzi tieto vonkajšie vplyvy zaraďujeme politické, ekonomické, sociálne a technické faktory ovplyvňujúce menšie podniky, ako aj veľké nadnárodné spoločnosti. PEST analýza je významným nástrojom strategického marketingu. Cieľom PEST analýzy je dopomôcť k naplánovaniu takej marketingovej stratégie, ktorá podnik ochráni pred problémami, ktoré sa môžu naskytnúť z dlhodobého hľadiska.

2.3.1 Politické faktory

Medzi politické faktory, ktoré priamo ovplyvňujú podnikateľské aktivity spoločností z makro prostredia patria napríklad nepokoje, či vnútropolitická stabilita

krajiny. Pre úspešné podnikanie najmä v oblasti cestovného ruchu je v prvom rade dôležitá stabilita v konkrétnom regióne, kde sa daná spoločnosť nachádza, ako aj v celej krajine. Pre cestovný ruch špeciálne, najmä pokiaľ ide o hotely, ktoré sú závislé na turistoch, je dôležité, aby pokoj a mier pretrvával aj v okolitých krajinách, z ktorých k nám turisti prichádzajú.

Podnikanie v cestovnom ruchu je vo veľkej miere ovplyvnené aj zapájaním sa krajiny do medzinárodných sporov, keďže takéto aktivity štátu môžu priniesť pokles turistov, ale aj vnútorné nepokoje. Významný vplyv na podnikanie v cestovnom ruchu pre konkrétnu spoločnosť, predstavuje aj angažovať danú krajinu v medzinárodných organizáciách, či združeniach. Ako príklad je možné uviesť členstvo Slovenskej republiky v Európskej únii, ktoré otvorilo hranice do okolitých krajín, čím sa zjednodušilo cestovanie. Okrem iného sú pre Slovenskú republiku veľmi významné aj granty, ktoré sú určené na podporu cestovného ruchu a plynú nám tiež z členstva v Európskej únii.

Podnikanie v cestovnom ruchu je vo veľkej miere ovplyvnené aj zákonmi, ktoré vydáva vláda Slovenskej republiky. Jeden z najdôležitejších nástrojov, ktorými Slovenská vláda ovplyvní dianie v danej oblasti počas celého roka sú finančné prostriedky, ktoré plynú do cestovného ruchu zo štátneho rozpočtu. Bohužiaľ je potrebné skonštatovať, že oproti minulému roku, kedy vláda v štátnom rozpočte vyčlenila pre cestovný ruch objem finančných prostriedkov vo výške až 11,5 mil. EUR, v roku 2017 pôjde zo štátneho rozpočtu do cestovného ruchu len 7,5 mil. EUR, čo je o 4 mil. EUR menej. Okrem toho, že do tejto oblasti pôjde v tomto roku zo štátneho rozpočtu menej finančných prostriedkov, ako tomu bolo v minulom roku, je dôležité pripomenúť, že po prvý krát v histórii bude z týchto financií zabezpečená aj propagácia a činnosť Slovenskej agentúry pre cestovný ruch, čo oblasť cestovného ruchu pripraví o ďalšie finančné prostriedky.

Podniky, ktoré chcú podnikáť v cestovnom ruchu na území Slovenskej republiky musia splniť veľké množstvo požiadaviek zo strany legislatívneho rámca našej krajiny. Jedným z najdôležitejších zákonov, ktorého podmienky musí budúci podnikateľ spĺňať je zákon č. 513/1991 Zb., obchodný zákonník, nasleduje zákon č. 455/1991 Zb., o živnostenskom podnikaní, ďalej zákon č. 40/1964 Zb., Občiansky zákonník, zákon č.

281/2001 Zb., o zájazdoch, podmienkach podnikania cestovných kancelárií a cestovných agentúr a o zmene a doplnení Občianskeho zákonníka v znení neskorších predpisov, vyhlášku MH SR č. 277/2008 Zb., ktorou sa ustanovujú klasifikačné znaky na ubytovacie zariadenia pri ich zaraďovaní do kategórií a tried, zákon č. 511/1992 Zb., o správe daní a poplatkov a zákon č. 582/2004 Zb., o miestnych daniach a miestnom poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady.

Väčšinu podnikateľov, ktorí podnikajú v cestovnom ruchu či už s malým ubytovacím zariadením, alebo s takou veľkou spoločnosťou ako je Strachan Group trápia dane, pretože práve oni odoberajú značnú časť zarobeného príjmu. Daňová legislatíva sa na Slovensku neustále mení a nebude tomu inak ani v roku 2017. Zvýšenie paušálnych výdavkov zo 40% na 60% určite nepoteší žiadneho živnostníka. Taktiež dôjde k zrušeniu mesačného limitu, ktorý bol stanovený na 420 EUR a naopak dôjde k zavedeniu ročného limitu, ktorý bol stanovený na 20 000 EUR.

Povzbudivá je však napríklad správa o paušálnych výdavkoch. K tým bude po novom možné pripočítat' aj odvody, ktoré boli zaplatené na sociálnom a zdravotnom poistení. Dobrou správou pre právnické osoby je skutočnosť, že za rok 2017 budú svoje príjmy zdaňovať sadzbou 21%, oproti tohtoročnej, ktorá je na úrovni 22%, to znamená, že daň z príjmu pre právnické osoby medziročne klesne o 1%. Pre podnikateľské jednotky v cestovnom ruchu je veľkým problémom aj daň z pridanej hodnoty DPH, ktoré je na úrovni 20%. Po tom, ako vláda schválila zákon, ktorým znížila DPH na 10% len na vybrané druhy potravín, Zväz hotelov a reštaurácií oznámil, že toto opatrenie stravovacím zariadeniam na Slovensku zvýši odvody spojené s DPH ešte viac.

2.3.2 Ekonomické faktory

Medzi ekonomické faktory, ktoré zaťažujú podnikateľské jednotky v oblasti cestovného ruchu v Slovenskej republike patrí najmä hrubý domáci produkt, fáza ekonomického cyklu, v ktorej sa krajina momentálne nachádza, ale aj znižovanie, či zvyšovanie sa úrokových sadzieb, zmeny v menových kurzoch, miera nezamestnanosti, inflácia a najmä konkurencieschopnosť. Vplyv ekonomických faktorov na podnikateľské aktivity jednotlivých spoločností v cestovnom ruchu je preto taký dôležitý, pretože stav ekonomiky štátu ovplyvňuje mzdy jeho obyvateľov. V prípade, že

je v krajine vysoká nezamestnanosť a nízke mzdy, zákazníci ako prvé zo svojich potrieb vylúčia dovolenky, či večere v reštauráciách, čo spôsobí rapídny úpadok podnikateľských jednotiek v tomto odvetví.

Ako už bolo uvedené vyššie, úspešné podnikanie v cestovnom ruchu je ovplyvnené najmä tempom rastu hrubého domáceho produktu v krajine. V nasledujúcej tabuľke je zobrazený vývoj tempa rastu hrubého domáceho produktu od roku 2010 do roku 2015. Ako je možné vidieť z tabuľky najvyššie tempo rastu bolo zaznamenané v roku 2010, naopak najnižším tempom rastu sa hrubý domáci produkt vyznačoval v roku 2013. Od roku 2013 tempo rastu HDP postupne rastie, pričom v roku 2015 bolo najvyššie od roku 2011.

Tabuľka č. 2: Vývoj hrubého domáceho produktu v SR od roku 2010 do roku 2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tempo rastu HDP	5,1	2,8	1,5	1,4	2,5	3,6

Zdroj: NBS: Ukazovatele. Dostupné online
http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Publikacie/OstatnePublik/ukazovatele.pdf, (cit. 11.2.2017)

V súvislosti s tempom rastu HDP je potrebné zdôrazniť aj to, akým podielom sa na ňom podieľa samotný cestovný ruch. Ako je možné vidieť z nasledujúcej tabuľky cestovný ruch tvorí malú časť hrubého domáceho produktu Slovenskej republiky, preto by bolo potrebné ho podporovať vo väčšej miere.

Tabuľka č. 3: Medziročný podiel cestovného ruchu na HDP v SR

	Rok	
Ukazovateľ	2014	2015
Podiel CR na HDP (%)	2,6	2,7

Zdroj: Ubytovacia štatistika CR na Slovensku, vývoj platobnej bilancie. Dostupné z online
http://www.sacr.sk/sacr/statistiky/?no_cache=1&cid=1163&did=9410&sechash=5f4e9ddf.

Na základe údajov z predchádzajúcej tabuľky je možné vidieť, že percentuálny podiel cestovného ruchu na hrubom domácom produkte Slovenska sa v roku 2015 oproti roku 2014 zvýšil o 0.1%, čo však predstavuje index vo výške 105,7. Oproti

priemeru Európskej únie je to však stále málo, keďže v EU sa podiel cestovného ruchu na hrubom domácom produkte pohybuje približne v rozmedzí od 4% do 5%.

Ďalším makroekonomickým ukazovateľom, ktorý ovplyvňuje podnikanie v cestovnom ruchu je inflácia. Tento ukazovateľ je veľmi dôležitým, pretože v prípade, že v krajine dochádza k prudkému rastu cien, ktorý nezodpovedá výške miezd, zákazníci začnú šetriť, čo znamená, že prestanú míňať svoje finančné prostriedky na dovolenky a stravovanie sa v reštauráciách. Rovnako pri vyšších cenách vzrastajú podnikateľským jednotkám náklady na nákup surovín, čo sa opäť prejaví v cenách služieb. Údaje v tabuľke vyjadrujú medziročnú zmenu v %.

Tabuľka č. 4: Vývoj inflácie od roku 2010 do roku 2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Inflácia meraná HICP	0,7	4,1	3,7	1,5	-0,1	-0,3
Inflácia meraná CPI	1,0	3,9	3,6	1,4	-0,1	-0,3

Zdroj: NBS; Ukazovatele. Dostupné online
http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Publikacie/OstatnePublik/ukazovatele.pdf, (cit. 11.2.2017)

Z tabuľky číslo štyri, ktorá zobrazuje vývoj medziročnej zmeny inflácie od roku 2010 do roku 2015 v Slovenskej republike je zrejmé, že inflácia sa na Slovensku už dlhodobo drží na veľmi dobrej úrovni. Medziročný rast inflácie sa od roku 2014 dokonca pohybuje v mínusových hodnotách.

V nasledujúcej tabuľke číslo päť sú zobrazené ďalšie tri veľmi významné makroekonomické faktory, ktorých vývoj v značnej miere ovplyvňuje aj podnikateľské aktivity jednotlivých podnikov v cestovnom ruchu. Týmito makroekonomickými faktormi sú miera nezamestnanosti, vývoj úrokovej miery a zmeny vo výmennom kurze. Na základe údajov z tabuľky je možné povedať, že miera nezamestnanosti dosiahla svojej najvyššej úrovne v roku 2010, pričom odvtedy postupne klesá. Momentálne je možné povedať, že nezamestnanosť je najnižšia za posledné roky, čo vytvára veľmi dobré predpoklady pre podnikanie v cestovnom ruchu, pretože keď obyvatelia majú prácu, budú mať dostatok finančných prostriedkov na statky, ktoré nevyhnutne k životu nepotrebujú. Naopak môže byť nízka nezamestnanosť pre podnikateľské jednotky aj problémom, pretože v prípade nedostatku kvalifikovaného

personálu, bude pre zamestnávateľa omnoho zložitejšie nájsť profesionálnych zamestnancov.

Tabuľka č. 5: Vývoj makroekonomických ukazovateľov od roku 2010 do roku 2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Miera nezamestnanosti %	14,4	13,6	14,0	14,2	13,2	11,5
Úroková sadzba (jednodňové sterilizačné operácie)%	0,25	0,25	0,00	0,0	-0,2	-0,3
Úroková sadzba (jednodňové refinančné operácie)%	1,75	1,75	1,5	0,75	0,3	0,3
Výmenný kurz USD/EUR	1,33	1,29	1,31	1,37	1,21	1,08

Zdroj: NBS: Ukazovatele. Dostupné online
http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Publikacie/OstatnePublik/ukazovatele.pdf, (cit. 11.2.2017)

Ďalším významným makroekonomickým ukazovateľom je, ako už bolo povedané, aj vývoj úrokovej miery. V prípade jednoduchých refinančných operácií sa vývoj úrokovej miery vyvíja veľmi priaznivo keďže od roku 2010 klesla o 1,45%, pričom v roku 2015 sa ustálila na hranici 0,3%. Na základe porovnania jednoduchých sterilizačných operácií je tiež možné zhodnotiť priaznivý vývoj, keďže v tomto prípade sa úroková miera dostala dokonca do mínusových hodnôt a celkové od roku 2010 do roku 2015 klesla o 0,55%.

Posledným makroekonomickým ukazovateľom zobrazeným v tabuľke je výmenný kurz eura voči doláru. Ako je vidieť na základe údajov z tabuľky výmenný kurz bol najsilnejší v roku 2013, odvtedy však vidieť mierny pokles, pričom v roku 2015 dosiahol svojej najnižšej úrovne. Oproti roku 2010 tak kurz eura voči doláru klesol do roku 2015 až o 0,25 USD/EUR.

2.4 Porterova Analýza

Porterov model piatich síl je súčasťou analýzy mikro okolia. Vymedzuje päť síl, ktoré ovplyvňujú príťažlivosť, resp. atraktivitu daného tržného segmentu a vo vzťahu k

nim určuje päť skupín ohrozenia. Pre účely diplomovej práce sa budem zaoberať primárne hotelovou činnosťou spoločnosti.

2.4.1 Hrozba novo vstupujúcich firiem

Na trhu sa nachádza mnoho druhov bariér pre vstup do odvetvia. V prípade okolia ubytovacích zariadení spoločnosti Strachan Group sa jedná predovšetkým o pozemky a legislatívne faktory. Keďže sa jednotlivé prevádzky nachádzajú v okolí národných parkov a chránených území, je takmer nemožné zriadiť na nich nový hotel. Lokálne stavebné úrady nevydávajú povolenia na veľké komerčné stavby, ale len na malé rekreačné objekty.

Na druhú stranu sa však konkurencia môže objaviť formou akvizície stávajúcich objektov. Jedná sa teda hlavne o medzinárodných hráčov známych mien, ktorý by rekonštrukciou zastaraných objektov v okolí zariadení Strachan Group mohli rozšíriť svoje pole pôsobnosti aj do podtatranských oblastí. Avšak z dôvodu vysokej saturácie ubytovacích zariadení je vstup nových konkurentov relatívne nepravdepodobný.

2.4.2 Konkurencia medzi existujúcimi podnikmi

Hotel Strachanovka *** patrí medzi 4 hotely operujúce v Jánskej doline. Svojou veľkosťou reprezentuje druhý najmenší hotel a disponuje 76 lôžkami.

Za najväčšieho konkurenta v oblasti predpokladáme Thermal Hotel Máj ***, ktorý disponuje vyššou kapacitou (250 osôb), posilňovňou, wellness centrom a kongresovou miestnosťou. Avšak najväčšou výhodou hotela je letné termálne kúpalisko, ktoré obsahuje plavecký bazén dlhý 50m a široký 18m, detský bazén, relaxačný bazén a bazén s fontánkou. Hotel deklaruje že voda pochádza priamo z termálneho prameňa Rudolf. Teplota vody je 26 až 29 °C, je mineralizovaná, uhličitá a sírovodíková s priaznivými účinkami na dýchacie cesty, pohybové ústrojenstvo a kožné problémy. Hotel Máj takisto ponúka rôzne animačné a športové aktivity, fakultatívne výlety, večerné programy, špeciálne wellness procedúry a doplnkové služby ako napr. požičovňa bicyklov a športových potrieb. Tieto výhody sú však zatienené vyššími cenami.

Druhým konkurentom je Hotel Relax *** s kapacitou 70 osôb. Hotel ponúka rôzne nadštandardné služby, medzi ktoré sa radí internetový kútik s počítačmi, fitness centrum, sauna, biliard, stolný tenis, či spoločenskú a kongresovú miestnosť. Poloha tohto hotela je však jeho slabinou, keďže sa nachádza na okraji obce.

Posledným konkurentom je Hotel Ďumbier ** s kapacitou 50 osôb, ktorý ponúka suchý wellness, fitnesscentrum, stolný tenis a kongresovú miestnosť. Nevýhodou tohto hotela je však jeho zastaraný vzhľad, ktorý nepripomína tradičnú slovenskú architektúru, ale skôr nevydarený pozostatok minulého režimu.

Wellness Penzión Strachan *** je na tom kapacitne rovnako ako Hotel Strachanovka, a teda ponúka 60 lôžok. V Monkovej doline na Ždiari mu priamo konkurujú dva ďalšie penzióny.

Penzión Vaško ** disponuje kapacitou 40 miest a nachádza sa cca 600m od Penziónu Strachan. Penzión predstavuje dobový drevozdom, ktorý okrem plnej penzie neposkytuje žiadne alternatívne služby a v tomto prípade predstavuje tzv. "low-cost" možnosť pre turistov.

Približne jeden kilometer na druhú stranu sa nachádza Penzión Kamzík **, ktorý dokáže ubytovať 30 hostí. Na rozdiel od Vaška však disponuje dodatočnými službami, ako zábavné centrum pre deti, billiard, stolný tenis či wellness s fínskou saunou a hydromasážnou vaňou. Za mierny príplatok hotel ponúka rôzne masáže od certifikovaných masérov.

Posledný subjekt spoločnosti Strachan Group je Hotel Bachledka ****, ktorý ako jediný drží hodnotenie štyroch hviezdíček a na rozdiel od predošlých subjektov ubytuje viac než 100 ľudí. Jeho najväčšou devízou je lokalita, keďže v jeho priamom okolí sa nenachádza žiaden väčší penzión či hotel. Jedinou konkurenciou sú malé privátne chatky, ktoré nepredstavujú opodstatnenú hrozbu.

Udržateľnú konkurencieschopnosť si spoločnosť udržiava aj vďaka neúnavnému rozširovaniu portfólia služieb, od wellness či požičiavania bicyklov až po pálenie vlastného alkoholu. V tomto smere je bezpochyby široké spektrum nových činností, ktoré môže spoločnosť popri svojich hlavných aktivitách využiť.

2.4.3 Vyjednávací sila dodávateľov

Je absolútne nutné mať viac než jedného monopolného dodávateľa, ktorý určuje cenu na trhu. V rámci spoločnosti Strachan Group sa však nejedná o tento prípad, pretože odoberá nespočetné množstvo produktov na bezstarostný chod prevádzok. Keďže spoločnosť vytvára atmosféru lokálneho rodinného prostredia, je dôležité ponúkať lokálny a domáci tovar. Preto Strachan Group spolupracuje s množstvom dodávateľov ktorí pôsobia v regióne, a s ktorými dlhoročné skúsenosti preukázali kvalitu za stabilnú a výhodnú cenu.

Na slovenskom trhu existuje dostatočné množstvo dodávateľov, preto nie je ťažké zjednať podmienky, ktoré sú pre podnik výhodné. Aby boli zákazníci naozaj spokojný a do hotelov sa opätovne vracali, je nutné tovar nakupovať od najvhodnejších a najkvalitnejších dodávateľov, u ktorých bude zaistený bezproblémový nákup a dovoz tovaru.

2.4.4 Vyjednávací sila odberateľov

Zákazník hrá v oblasti ubytovacích služieb kľúčovú rolu. Cieľom všetkých prevádzkovateľov hotelov či penziónov je vybudovať si u zákazníkov dobré meno a stálu pozíciu na trhu. Spoločnosti sa musia snažiť zákazníkom poskytnúť priateľské prostredie a množstvo rôznych výhod, akčných ponúk či zľavnených produktov. V najlepšom prípade je veľmi podstatné mať podporu stále sa vracajúcej klientely, ktorej bola poskytovaná príjemná atmosféra v rámci celého pobytu. Pre vytvorenie a udržanie si stálych zákazníkov je dobré podporiť ich záujem napríklad pomocou rôznych zvýhodnení pri opätovnej návšteve.

Očakávanie zákazníkov sú v dnešnej dobe veľmi vysoké, preto je pre spoločnosť dôležitý pomer ceny a kvality. Kvalita je považovaná za štandard, a je teda veľmi často dôležitým kritériom hodnotenia spokojnosti zákazníkov s daným zariadením. Hlavným motívom cestovného ruchu v prípade individuálnej klientely je prevažne odpočinok, relaxácia či zmena prostredia. Práve preto si zákazníci pri výbere pobytu volia hlavne wellness pobyty.

Takisto je dôležité podotknúť, že cestovný ruch v oblasti hotelov spoločnosti predstavuje sezónnu záležitosť. Jedná sa hlavne o zimnú (lyžiarsku) a letnú (turistickú) sezónu. V dobe mimo sezóny je potrebné zákazníkov lákať rôznymi stimulmi, ako už spomínané kultúrne podujatia či doplnkové služby.

Dôležitým faktorom je aj cena. V tomto prípade musia prevádzkovatelia brať ohľad na znižovanie cien a udržiavanie stabilnej klientely. K znižovaniu cien prispieva obrovská obľuba zľavových portálov, kde si môžu klienti vybrať zo širokej škály výhodných pobytových balíčkov.

2.4.5 Hrozba substitučných služieb

V rámci vymedzenia substitučných produktov je potrebné stanoviť, čo bude za priamy substitút považované. V rámci ponúkania hotelových služieb môžeme za substitút považovať prenájom akéhokoľvek objektu ako napr. chata, motorest či byt. Avšak vymedzujú geografickú polohu jednotlivých ubytovacích zariadení spoločnosti Strachan Group, jedinou substitučnou hrozbou predstavujú chatky, ktoré však svojim kumulovaným počtom nepredstavujú signifikantnú hrozbu.

Vyhodnotenie Porterovej analýzy

Analyzované údaje Porterovej analýzy sú zapísané v nasledujúcej tabuľke, kde je jednotlivým oblastiam pridelená hodnota ich vplyvu na Strachan Group. Najvyšší vplyv na spoločnosť je označená hodnotou 5, naopak najnižší vplyv má oblasť označená hodnotou 1.

Tabuľka č. 6: Vyhodnotenie Porterovej analýzy

	1	2	3	4	5
<i>Hrozba novo vstupujúcich firiem</i>		X			
<i>Konkurencia medzi existujúcimi firmami</i>				X	
<i>Vyjednávacia sila dodávateľov</i>	X				
<i>Vyjednávacia sila odberateľov</i>				X	
<i>Hrozba substitučných služieb</i>		X			

Zdroj: vlastné spracovanie

Nasledujúca tabuľka zhŕňa vplyv externých faktorov na identifikáciu príležitostí a hrozieb:

Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Možnosť expandovania v zahraničí - Daňová optimalizácia na základe novej legislatívy - Možnosť prilákať zákazníkov organizovaním veľkých medzinárodných akcií - Pokles hodnoty Eura - Využívanie grantov z EÚ 	<ul style="list-style-type: none"> - Silná konkurencia v blízkom okolí prevádzok - Nízka orientácia na tržný segment mladých ľudí & právnické osoby - Rast hodnoty Eura - Modernizácia zo strany konkurencie - Nerovnomerná obsadenosť počas roku - Príchod nového silného konkurenta

Zdroj: vlastné spracovanie

2.5 McKinseyho analýza 7S

Model 7S reprezentuje analýzu vnútorného prostredia podniku, v ktorej sa vyhodnocuje sedem vzájomne previazaných faktorov ovplyvňujúcich jeho chod. Analýza jednotlivých faktorov je dôležitým krokom na vytvorenie harmonického súladu, ktorý môže viesť k identifikácii a vylepšeniu kľúčových faktorov úspechu podniku.

Stratégia

Víziou spoločnosti je vytvorenie značky vyššej strednej triedy, ktorá bude jedného dňa rozpoznaná v celej strednej Európe. Súčasťou tejto vízie je expanzia značky do všetkých piatich hraničných štátov.

Hlavnou misiou spoločnosti je poskytovanie kvalitných hotelierskych služieb s výrazným nádychom slovenskej kultúry, ktorá sa stala neoddeliteľnou súčasťou identity značky Strachan. Primárnym odvodeným cieľom je však generovanie primeraného zisku, ktorý môže byť použitý na kontinuálny rozvoj za účelom splnenia podnikovej vízie.

Operatívna stratégia je odvodená od misie a vízie, zatiaľ čo jej podstata tkvie v udržateľnosti značky - nie len poskytnutím izby turistom, ale hlavne poskytnutím nezabudnuteľného zážitku. Na plnenie tejto stratégie sa využívajú napr. prvotriedne lokálne potraviny, organizácia tradičných podujatí, tematické večery, wellness a pod. Spoločnosť svojou rodinnou prezentáciou mieri najmä na klientelu fyzických osôb, avšak dokáže poskytnúť kapacity aj pre menšie firemné akcie či kongresy.

Spoločnosť sa neustále snaží o zvýšenie svojho zákazníckeho jadra. Posledný rok naštartovala spoluprácu so zľavovým portálom zlavomat.sk, na ktorého stránkach ponúka dvoj či trojdňové pobyty v jednotlivých prevádzkach.

Štruktúra

Na základe počtu zamestnancov, ktorý sa z dôvodu sezónnosti pohybuje okolo hranice 200 zamestnancov, môžeme spoločnosť zaradiť medzi stredne veľké. Títo zamestnanci sú rozdelení do jednotlivých prevádzok, ktoré v rámci Strachan Group predstavujú samostatné organizačné entity zastrešené matkou.

Prevádzky sú rozdelené medzi súrodencov, ktorý predstavujú výkonných riaditeľov, ako aj konateľov jednotlivých zariadení. Tí majú v réžii individuálne marketingové aktivity, personálne záležitosti a prevádzkovú operáciu.

Na druhej strane, financie a účtovníctvo spolu s korporátnym marketingom sú riadené centrálné. Týmto spôsobom sú šetrené náklady na duplicitné vedenie účtovníctva, a v prípade marketingu sa komerčne zviditeľňuje celá spoločnosť. Spoločníkom materskej spoločnosti Strachan Group s.r.o. je zakladateľ Jaroslav Strachan.

Systémy

Spoločnosť na svoju prevádzku využíva viacero informačných systémov. Jedným z nich je software Pohoda, vďaka ktorému spoločnosť vedie celé svoje účtovníctvo. Tento systém ponúka databázy Microsoft SQL Server, vysoké zabezpečenie údajov, súbežnú prácu viacerých užívateľov či prístupové práva užívateľov.

Ďalším, azda najviac využívaným programom je recepčný program RESCAN, ktorý je využívaný na ubytovanie a rezervácie hostí. Systém ponúka čitateľné rozhranie, v ktorom je možná evidencia rezervácií, práca s účtami ubytovaných izieb, práca s účtami rezervácie, sledovanie hotovostnej pokladne, prehľad izieb, zostavy či štatistiky. K systému sa takisto môžu vytvoriť prístupové práva pre užívateľov, ktorý môžu skrze vzdialený prístup kontrolovať obsadenosť hotela či iné vecné štatistické údaje.

Ďalším použitým systémom je tzv. Wordpay, ktorý poskytuje prevádzkam terminály na platenie kreditnou či debetnou kartou.

Okrem vyššie uvedených systémov disponuje podnik hardwarovými technológiami, ako počítače, notebooky, tlačiarne či faxy.

Štýl

Ako už bolo spomínané vyššie, jednotlivé prevádzky sú komplexne riadené svojimi výkonnými riaditeľmi. Management na jednotlivých nižších úrovniach je vedený tzv. vedúcimi smeny - kuchyňa, recepcia, upratovanie.

Celkovo panuje v spoločnosti demokratický štýl vedenia, kde sa riaditeľ snaží byť aktívny, ale necháva si radiť od svojich podriadených. Zamestnanci tak môžu vyjadriť svoj názor a predstavy, čo je v praxi výhodné pre obe strany.

Zamestnanci

Priateľské medziľudské vzťahy predstavujú nesmierne dôležitý element potrebný pre udržanie "image" rodinného podniku. Spoločnosť sa aj preto snaží dosiahnuť také pracovné prostredie, ktoré zamestnancov motivuje k čo najlepším výkonom bez negatívneho efektu na ich spokojnosť.

Zamestnanci sú rozdelený do jednotlivých skupín na základe ich funkcie - kuchyňa, recepcia, upratovačky, údržba a účtáren. Problémy v jednotlivých pracovných skupinách sú riešené vedúcim smeny.

V rámci budovania tímu sa spoločnosť Strachan Group stará aj o teambuildingové aktivity so svojimi pracovníkmi. Pre majiteľov spoločnosti Strachan Group je veľmi dôležité vybudovať si tím lojálnych zamestnancov, ktorý sa taktiež

svojou prácou pričinia o napredovanie tejto významnej spoločnosti. Keď hovoríme o teambuilding aktivitách Strachan Group nemáme na mysli zamestnanecký večierok, ale niekoľkodňový výlet. Majitelia sa spolu so svojimi zamestnancami vyberú každoročne na letecký výlet napríklad do Londýna, Prahy, či na vianočné trhy do Viedne. Jedinou podmienkou je, aby zamestnanec, ktorý sa chce takéhoto výletu zúčastniť pracoval v spoločnosti viac ako rok.

Zručnosti

Pri výbere odborných zamestnancov sa sleduje ich profesionálna minulosť. Je tomu tak najmä v prípade kuchárov, pre ktorých je hlavná predispozícia buď odborné vzdelanie kuchár/časník, alebo aspoň 3-ročná prax v kuchyni. Podobne je tomu u recepčných.

Radoví zamestnanci sú spravidla zaškolení pred nástupom do funkcie. Tento tradičný postup zaručuje rýchle a efektívne predanie informácii zo strany zručných kolegov na nováčika.

Spoločné hodnoty

Zdieľané hodnoty reprezentujú stredovú spojnicu celého McKinsey modelu. Spoločná pôda pre manažment i radových zamestnancov je zaistenie chodu spoločnosti na jej plný potenciál.

Podnik sa od svojho vzniku riadi výrokom od Raya Croca: „*Ak pracujete len pre peniaze, nikdy to nezvládnete, ale ak milujete to, čo robíte a vždy kladiete zákazníka na prvé miesto, úspech bude Váš*“.

Nasledujúca tabuľka zhŕňa vplyv interných faktorov na identifikáciu silných a slabých stránok. Jednotlivé body boli extrahované z McKinseyho analýzy, Porterovej analýzy, ale aj z informácii z kapitoly 2.1. - charakteristika spoločnosti.

Tabuľka č. 7: Silné a slabé stránky

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Rodinný podnik s dlhoročnou tradíciou - Pestré dodatkové služby - Lojálni a kvalifikovaní zamestnanci - Rekonštruované objekty - Stáli zákazníci - Umiestnenie v turistických strediskách - Neobvyklá architektúra prevádzok - Kvalitná domáca kuchyňa - Zľavnené víkendové balíčky - Organizovanie akcií rôzneho typu 	<ul style="list-style-type: none"> - Nízka ubytovacia kapacita - Slabá orientácia na konferenčné akcie - Sezónnosť - Zlá dostupnosť verejnou dopravou - Vyššie ceny služieb - Prevádzky sú vzdialené od centier miest

Zdroj: vlastné spracovanie

2.6 SWOT Analýza

Ako už bolo uvedené v predchádzajúcej kapitole SWOT analýza je jednou z najvýznamnejších marketingových analýz, ktoré podniku pomôžu identifikovať svoje slabé a silné stránky. Vďaka správne definovaniu pozitívnych a negatívnych stránok podniku je danej spoločnosti umožnené, lepšie sa orientovať vo svojich nedostatkoch, ktoré následne môže vylepšiť. SWOT analýza ďalej podniku poodhalí aj jeho silné stránky, na ktoré by sa mal orientovať.

Okrem iného sa vďaka SWOT analýze, vedenie spoločnosti dozvie aj to, aké príležitosti a ohrozenia môžu jej podnikanie ovplyvniť z vonkajšieho prostredia. Na takéto vonkajšie faktory je tiež nutné sa pripraviť, pretože pokiaľ ide o príležitosti, je ich potrebné využiť. Naopak vážne ohrozenie spoločnosti z vonkajšieho prostredia by mohlo firmu dostať do vážnych problémov, preto je dôležité toto ohrozenie včas identifikovať a následne sa mu vyhnúť.

V nasledujúcej tabuľke sa nachádza popis vnútorných faktorov ovplyvňujúcich spoločnosť Strachan Group, medzi ktoré patria silné a slabé stránky. V druhej časti tabuľky sú uvedené vonkajšie faktory ovplyvňujúce podnikateľské aktivity tejto spoločnosti. Medzi faktory prichádzajúce z vonkajšieho prostredia zaraďujeme príležitosti a hrozby.

Nižšie uvedená SWOT analýza vychádza zo skutočností, ktoré boli zistené na základe vykonaných analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti Strachan Group.

Tabuľka č. 8: SWOT analýza spoločnosti STRACHAN GROUP

<i>SWOT ANALÝZA</i>	
<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Rodinný podnik s dlhoročnou tradíciou - Pestré dodatkové služby - Lojálni a kvalifikovaní zamestnanci - Rekonštruované objekty - Stáli zákazníci - Umiestnenie v turistických strediskách - Neobvyklá architektúra prevádzok - Kvalitná domáca kuchyňa - Zľavnené víkendové balíčky - Organizovanie akcií rôzneho typu 	<ul style="list-style-type: none"> - Nízka ubytovacia kapacita - Slabá orientácia na konferenčné akcie - Sezónnosť - Zlá dostupnosť verejnou dopravou - Vyššie ceny služieb - Prevádzky sú vzdialené od centier miest
<i>Príležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Možnosť expandovania v zahraničí - Daňová optimalizácia na základe novej legislatívy - Možnosť prilákať zákazníkov organizovaním veľkých medzinárodných akcií - Pokles hodnoty Eura - Využívanie grantov z EÚ 	<ul style="list-style-type: none"> - Silná konkurencia v blízkom okolí prevádzok - Nízka orientácia na tržný segment mladých ľudí & právnické osoby - Rast hodnoty Eura - Modernizácia zo strany konkurencie - Nerovnomerná obsadenosť počas roku - Príchod nového silného konkurenta

Zdroj: vlastné spracovanie

2.6.1 Zhodnotenie SWOT analýzy Strachan Group

Silné a slabé stránky, ako aj príležitosti a ohrozenia spoločnosti Strachan Group boli identifikované na základe vonkajšieho pozorovania marketingových aktivít tejto spoločnosti, ako aj rozhovoru s marketingovým manažérom spoločnosti.

Silné stránky

Ako je možné vidieť z vyššie uvedenej SWOT analýzy, podnikateľské aktivity spoločnosti Strachan Group sa vyznačujú skutočne veľkým počtom silných stránok, ktoré z nej robia atraktívny podnik. Jednou z najsilnejších stránok spoločnosti je skutočnosť, že Strachan Group je rodinným podnikom. Všetky jej prevádzky sú vlastnené súrodencami Strachanovými. Z toho vyplýva, že do ich podnikania nevstupuje žiadna cudzia tretia strana. Rodina Strachanová nedá na svojich členov dopustiť, panuje v nej skutočná spolupatričnosť. Členovia rodiny sa majú veľmi radi a pomáhajú si, čo je obrovskou devízou v porovnaní s konkurenčnými podnikmi.

Ďalšou silnou stránkou spoločnosti je dlhoročná tradícia. Hoci rodinná firma Strachan Group pod týmto názvom podniká len pár rokov, jednotlivé prevádzky spoločnosti už majú dlhovekú tradíciu. Medzi najstaršie prevádzky jednoznačne patrí Hotel Bachledka a Wellness Penzión Strachan, ktoré sa nachádzajú v Bachledovej Doline v Ždiari. Firma sa však postupne rozširovala o ďalšie prevádzky, ako napríklad Hotel Strachanovka nachádzajúci sa v Jánskej Doline, ktorý bol postavený v roku 2007. Popri reštaurácii – ubytovacích prevádzkach sa spoločnosť začala postupne sústrediť aj na podnikanie v oblasti dopravy (kamiónová doprava Strachan).

Všetky prevádzky spoločnosti Strachan Group ponúkajú svojim zákazníkom služby na vysokej úrovni. Zárukou skvelých služieb sú samozrejme lojálni a profesionálni zamestnanci, ktorí pre spoločnosť pracujú už niekoľko rokov. Najväčšou motiváciou personálu sú okrem pravidelnej odmeny za dobre vykonanú prácu aj každoročné výlety do Londýna, či na Vianočné trhy do Viedne.

Prevádzky spoločnosti Strachan Group sú pravidelne rekonštruované a modernizované. Napríklad v roku 2015 si kompletnou rekonštrukciou prešiel aj Hotel Bachledka. Celá netypická vonkajšia architektúra prevádzok, ktorá sa nesie

v rustikálnom drevenom štýle, pripomína rodinné penzióny z Rakúskych Álp. V podobnom duchu je zariadený aj interiér jednotlivých prevádzok. Dizajn týchto ubytovacích zariadení sa perfektne hodí do krásneho horského prostredia, v ktorom sa nachádzajú.

Spoločnosť sa každoročne teší z pribúdajúceho množstva zákazníkov. Okrem nových sa vracajú najmä stáli klienti, ktoré si z každej dovolenky u Strachanovcov odnášajú domov spomienky. Tieto chvíle im v pohodlí domova pripomínajú aj spomienkové predmety, ktoré si môžu zakúpiť na recepcii v každej z prevádzok. Pre všetky prevádzky spoločnosti Strachan Group je veľmi výhodná aj ich poloha, keďže sa nachádzajú v turistických strediskách ako je Jánska Dolina, či Bachledova Dolina. Obidve tieto úžasné miesta sú známe množstvom zimných aj letných aktivít, takže je možné povedať, že o turistov na týchto miestach nie je núdza

Veľkou devízou a silnou stránkou spoločnosti Strachan Group je aj organizovanie množstva akcií, ktorými na svoje prevádzky prilákajú množstvo zákazníkov. Napríklad Rezbárske sympóziu konajúce sa každoročne na Hoteli Strachanovka priláka množstvo priaznivcov nielen krásnych drevených sôch, ale aj dobrého jedla a zábavy. Táto obľúbená akcia sa koná v septembri takže v podstate medzi dvomi hlavnými sezónami (po skončení letnej sezóny a pred začiatkom zimnej sezóny). Aj z tohto dôvodu hodnotím organizovanie tejto akcie ako veľmi dobrý ťah vedenia spoločnosti, keďže aj mimo sezóny priláka množstvo zákazníkov.

Slabé stránky

Ako jednu z najväčších slabých stránok hodnotím nižšiu ubytovaciu kapacitu ubytovacích zariadení spoločnosti Strachan Group. Napríklad Hotel Strachanovka ponúka kapacitu len 76 lôžok vrátane prísteliek, pričom v prípade kongresu je kapacita tohto ubytovacieho zariadenia len 40 až 60 miest. O niečo lepšie je na tom Hotel Bachledka v Jánskej Doline, ktorý ponúka konferenčné priestory s kapacitou až 100 miest. Ešte menšiu ubytovaciu kapacitu ako Hotel Bachledka má Wellness Penzión Strachan, ktorý disponuje len 61 lôžkami vrátane prísteliek.

Za ďalšiu slabšiu stránku spoločnosti Strachan Group je možné pokladať sezónnosť, keďže sa všetky prevádzky tejto spoločnosti nachádzajú v turistických

strediskách. Najviac zákazníkov majú tieto ubytovacie zariadenie či už počas zimnej alebo letnej sezóny, keďže ich klientelu tvoria zväčša turisti a dovolenkujúci klienti, ktorí sa rozhodli pre dlhší pobyt. Prevádzky nie sú vyhľadávané zákazníkmi, ktorí potrebujú prespať na jednu, či dve noci, tak ako je tomu v hoteloch, ktoré sa nachádzajú v mestách. Toto môže spôsobovať nižšiu obsadenosť hotelov mimo sezóny, čo sa vedenie spoločnosti snaží preklenúť prostredníctvom akcií, ktoré každoročne organizuje. Na hoteli Strachanovka v Jánskej Doline si môžu zákazníci každý piatok posediť pri živej hudbe. Aj o tejto aktivite je možné povedať, že je snahou o prilákanie zákazníkov aj mimo sezóny.

Keďže sú všetky prevádzky situované v turistických strediskách, dostupnosť verejnou dopravou je pre zákazníkov veľmi zložitá. So situovaním ubytovacích zariadení do prostredia Nízkyh, či Belianskych Tatier sú spojené aj vyššie ceny za jednotlivé služby. Možno aj tie odrádzajú obyvateľov regiónu od návštevy prevádzok spoločnosti Strachan Group. Možným stimulom a motiváciou pre zákazníkov pochádzajúcich z blízkeho okolia by boli aj regionálne zľavy, ktoré v týchto prevádzkach chýbajú.

Príležitosti

Jednou z najvýznamnejších podnikateľských príležitostí pre spoločnosť Strachan Group je expandovanie do zahraničia, čím by si podnik zabezpečil ďalší ekonomický rast. Vybudovanie malého rodinného penziónu, z ktorého by z každej strany dýchala príjemná slovenská atmosféra, by určite zaujalo aj v zahraničí a prilákalo množstvom zákazníkov.

Ako ďalšiu z obchodných príležitostí pre rozvíjanie sa spoločnosti Strachan Group vnímam rozšírenie podnikateľských aktivít aj mimo cestovný ruch. Ako už bolo uvedené vyššie spoločnosť podniká aj v rámci kamiónovej dopravy, čiže z tohto vyplýva, že spoločnosť už začína využívať svoj potenciál aj v iných oblastiach. Príležitosťou pre rozšírenie podnikania by mohla byť aj minifarma, ktorá je momentálne využívaná pre potešenie turistov, ktorí v jej priestoroch môžu obdivovať hospodárske zvieratá. V prípade jej zväčšenia by však mohla slúžiť na výrobu mliečnych výrobkov z čerstvo nadojeného mlieka. Popularita domácich výrobkov v dnešnom svete

mimoriadne vzrastá, keďže je trend zdravého stravovania bez konzervačných látok na vzostupe.

Veľká obchodná príležitosť pre spoločnosť Strachan Group spočíva aj v obchodovaní so svojimi partnermi, pričom by si obidve strany pomohli v rámci kumulovania svojho zisku. Jednou z aktivít, ktorú už spoločnosť vyvíja v tomto smere je vyrábanie Strachanovice, ktorá je spoločným dielom spoločnosti Strachan Group a liehovarov Jelínek. Profesionálni personál, krásne priestory a vlastný lyžiarsky svah sú výbornými predpokladmi pre prilákanie medzinárodných akcií. Organizovanie veľkých podujatí, ktoré sú navštevované množstvom zákazníkov vnímam ako ďalšie možné smerovanie spoločnosti Strachan Group.

Hrozby

Keďže sa všetky prevádzky spoločnosti Strachan Group nachádzajú v turistických strediskách, panuje medzi nimi silná miera konkurencie. Na jednom mieste je situovaných množstvom prevádzok s rovnakým alebo podobným predmetom podnikania, ktoré od seba odkukávajú všetky možné inovácie. Prevádzky v okolí Hotela Bachledka sa netaja, že očakávajú každý nový nápad, ktoré vedenie hotela zrealizuje.

Prevádzky spoločnosti je možné zaradiť medzi tzv. "Kids Friendly", čo znamená, že sú orientované predovšetkým na rodiny s deťmi, o ktoré je tu skutočne skvele postarané. Momentálne však existuje trend odsúvania rodinného života na neskôr. Preto je potrebné zamerať sa aj na mladých ľudí, ktorí ešte nemajú rodinu a radi by si na svojej dovolenke užili množstvo adrenalínu a zábavy.

Ako už bolo uvedené aj vyššie problémom prevádzok nachádzajúcich sa v turistických oblastiach je najmä nižšia obsadenosť hotelov mimo sezóny. Tieto prevádzky sú rovnako závislé na množstve zákazníkov, ktorí sa v nich ubytujú počas letnej, či zimnej sezóny. Problémom v prípade týchto prevádzok môžu byť aj prudké zmeny kurzu domácej, či zahraničnej meny, ktoré by mohli ovplyvniť rozhodovanie sa klientov zo zahraničia ohľadne strávenia dovolenky na Slovensku.

3 NÁVRHOVÁ ČASŤ

V poslednej tretej návrhovej časti diplomovej práce sa nachádzajú tri nové návrhy marketingovej stratégie, ktoré by mohla spoločnosť Strachan Group potenciálne využiť pre potreby rozšírenia a zefektívnenia svojich marketingových činností na území Slovenskej republiky, ale aj v zahraničí. Všetky tri návrhy, ktoré by doplnili, či obmenili súčasnú marketingovú stratégiu spoločnosti vychádzajú z aktuálnych cieľov spoločnosti Strachan Group pre najbližšie obdobie, ale aj z uskutočnenej SWOT analýzy, ktorá odhalila niekoľko slabých stránok spoločnosti, či ohrozenia, ktoré by mohli skomplikovať nielen podnikateľské aktivity spoločnosti, ale aj jej ďalší rast.

3.1 Ciele spoločnosti Strachan Group

Pokiaľ hovoríme o cieľoch spoločnosti Strachan Group, je potrebné sa na danú problematiku pozerat' ako na celok, čo znamená, že je potrebné zaoberat' sa všetkými prevádzkami, ktoré sú pod spoločným názvom Strachan Group zahrnuté, pričom však treba klásť dôraz na to, že každá z prevádzok má svoje vlastné potreby, ale aj ciele, ktoré sa v najbližšej budúcnosti bude snažiť dosiahnuť.

Medzi ciele spoločnosti Strachan Group je možné zahrnúť:

- Rozšírenie poľa svojej pôsobnosti aj do iných odvetví (spoločnosť Strachan Group sa už určitú dobu snaží preniknúť do iných podnikateľských odvetví prostredníctvom kamiónovej dopravy, ale aj prevádzkovaním lyžiarskeho strediska v Bachledovej Doline, či vytvorením minifarmy, ktorá je situovaná neďaleko Wellnes Penziónu Strachan
- Preniknutie do zahraničia, predovšetkým do okolitých krajín (spoločnosť Strachan Group pri prezentácii svojich prevádzok, ako aj jedál, ktoré v nich ponúka stavila na klasický slovenský štýl. Interiéry prevádzok sú drevené a prekypujú typickými slovenskými architektonickými prvkami. Kuchyňa jednotlivých prevádzok taktiež ponúka výhradne slovenské špeciality. V tomto trende by spoločnosť rada pokračovala aj naďalej a preniknutím na zahraničný

trh by rada prezentovala nielen slovenské zvyky, architektúru, ale aj skvelé slovenské špeciality)

- Udržanie si stálych klientov, ktorí každoročne navštevujú jednotlivé prevádzky spoločnosti Strachan Group. (Stáli klienti sú pre rodinu Strachanovcov veľmi dôležití, keďže práve oni tvoria najväčšiu časť klientov jednotlivých prevádzok. Spoločnosť Strachan Group je rodinnou firmou a podobný rodinný vzťah aký panuje medzi šéfmi a dlhoročnými zamestnancami, si chce spoločnosť vytvoriť aj so svojimi stálymi klientmi. Toto tvrdenie potvrdzuje aj skutočnosť, že samotní členovia rodiny Strachanovej sa v prípade, že im to pracovné povinnosti dovoľia, vyberú na niekoľkohodinové túry so svojimi klientmi. Títo ich stáli klienti, ktorí sa stali už ako keby súčasťou veľkej rodiny si takýto záujem veľmi vážia a cenia).
- Vytvorenie takzvaných KIDS FRIENDLY prevádzok (ako už bolo uvedené vyššie spoločnosť Strachan Group je rodinnou firmou, preto nie je nič výnimočné na tom, že hlavným tržným segmentom, na ktorý spoločnosť sústreďuje všetky svoje podnikateľské aktivity budú práve rodiny s deťmi.

Vyššie uvedené ciele sú základnými cieľmi spoločnosti Strachan Group, od ktorých sa musí odvíjať aj prípadná zmena marketingovej stratégie. Súčasná ako aj budúca marketingová stratégia musí byť v súlade s cieľmi, ktoré by chcela spoločnosť v rámci svojich podnikateľských aktivít dosiahnuť. Okrem cieľov spoločnosti sú dôležité aj piliere Strachan Group, na ktorých stojí ich celá podnikateľská filozofia. Medzi piliere spoločnosti, od ktorých s tiež musí prípadná zmena marketingovej stratégie odvíjať, môžeme zaradiť:

- Orientácia na stálych zákazníkov
- Orientácia na rodiny s deťmi
- Rozvíjanie podnikateľských aktivít aj v iných odvetviach
- Sústredenie sa na slovenské prvky

Nasledujúce návrhy rozšírenia súčasnej marketingovej stratégie sa odvíjajú od vyššie uvedených cieľov a pilierov podnikateľských aktivít spoločnosti Strachan Group.

Návrhy marketingovej stratégie určené pre spoločnosť Strachan Group sú vytvorené predovšetkým tak, aby rozšírili podnikateľské aktivity spoločnosti a priniesli jej kumuláciu zisku za predpokladu udržania si stálych zákazníkov. Rozšírenie marketingovej stratégie by samozrejme malo priniesť aj získanie nových zákazníkov, predovšetkým mimo sezóny, čo by dopomohlo vyplniť prípadný úbytok zákazníkov v určitých častiach roka.

3.2 Návrh zmien marketingovej stratégie v oblasti produktovej ponuky

Prvý návrh rozšírenia produktovej ponuky spoločnosti Strachan Group sa bude orientovať predovšetkým na efektívnejšie využitie potenciálu mini farmy, ktorá sa nachádza v areáli Wellness Penziónu Strachan.

Ako už bolo uvedené vyššie spoločnosť Strachan Group prevádzkuje na jednej zo svojich prevádzok, konkrétne v areáli Wellness Penziónu Strachan, ktorý sa nachádza v Ždiari, bio mini farmu. Na spomínanej farme sa momentálne nachádzajú predovšetkým ovce, prasatá a kozy, ktoré slúžia prevažne k tomu, aby sa s nimi klienti penziónu mohli zoznámiť, či pohladkať ich.

Bio mini farma nachádzajúca sa neďaleko penziónu je určená predovšetkým pre rodiny s deťmi. Jej hlavnou úlohou je zoznámenie detí z mesta so zvieratami, ktoré si môžu bez obáv aj pohladiť. Okrem toho je klientom umožnené naučiť sa kozy aj podojiť a taktiež sa zákazníci dozvedia aj cenné informácie týkajúce sa výroby syru a niektorých mliečnych výrobkov.

Výhodou prevádzky tejto Bio mini farmy je, že zvieratá voľne žijúce a pohybujúce sa v areáli nachádzajúcom sa priamo za penziónom, prilákajú množstvo zákazníkom, ktorí by radi svojim deťom dopriali netradičný zážitok. Taktiež je táto mini farma veľkou konkurenčnou výhodou Wellness penziónu Strachan, pretože v danej lokalite totožnou, či podobnou prevádzkou nedisponuje ani jeden z okolitých podnikov.

Nevýhodou tejto mini farmy je skutočnosť, že jej potenciál je nevyužitý, poprípade využitý len z časti. Podľa môjho názoru by spoločnosť Strachan Group mala zvážiť využitie potenciálu bio mini farmy, ktorá už v súčasnosti je v prevádzke.

Na základe uvedeného by som v rámci prvého návrhu rozšírenia portfólia navrhol využívanie produktov získaných na Bio mini farme aj v rámci reštauračných služieb. Bio mini farmu, ktorá momentálne slúži deťom len na zoznámenie sa so zvieratkami, by bolo možné využívať aj na výrobu vlastných domácich produktov, ktoré by dopomohli k prezentácii vlastných slovenských špecialít.

Bio mini farmu nachádzajúcu sa v areáli Wellness Penziónu Strachan by som navrhol rozšíriť o väčší počet kôz a nové technológie, ktoré by slúžili na výrobu vlastných domácich kvalitných bio produktov. Práve kozie mlieko je špecifickým produktom, ktorý nie je jednoduché zohnať a v predajniach sa predáva za pomerne vysokú cenu. Kozie mlieko a produkty z neho sú komoditami, ktoré je v plnom rozsahu možné využiť v rámci reštauračných služieb prevádzky.

Spoločnosť Strachan Group je orientovaná na využívanie slovenských prvkov, nielen v rámci architektúry prevádzok, pretože spoločnosť ponúka výborné slovenské špeciality. V jej bežnej ponuke nemôžu chýbať halušky, pirohy, strapačky, šúľance, či ďalšie tradičné slovenské jedlá. Aj z toho dôvodu by zužitkovanie domácich produktov pochádzajúcich z vlastnej mini farmy obohatilo dennú ponuku miestnej reštaurácie nachádzajúcej sa v penzióne.

Takéto vyrábanie vlastných produktov na mini farme za penziónom a ich následné využitie v kuchyni reštaurácie by spoločnosti prinieslo obrovskú konkurenčnú výhodu. V rámci svojho prvého návrhu rozšírenia marketingovej stratégie spoločnosti si uvedomujem vysoké počiatkové náklady, avšak som presvedčený, že návratnosť investícií by bola niekoľko násobne vyššia.

Rozpočet Kozia Biominifarma

Pred založením Kozej minifarmy bude potrebné vybaviť niekoľko dôležitých potvrdení najmä na živnostenskom úrade a taktiež na regionálnom úrade veterinárneho zdravotníctva. Aj keď zvieratá v okolí Bachledky už momentálne sú, ich produkty nie sú využívané v kuchyni reštaurácie, preto bude potrebné vybaviť všetky potrebné oprávnenia, aby spoločnosť Strachan Group mohla predávať kozie produkty z vlastnej minifarmy.

Na začiatok je potrebné zdôrazniť, že čiastky uvedené v rámci rozpočtu založenia Kozej bio minifarmy sú orientačné, pričom vychádzajú z informácií uvedených v živnostenskom zákone a na internetových stránkach ministerstva poľnohospodárstva, regionálneho úradu verejného zdravotníctva, či veterinárnej správy. Informácie týkajúce sa priemernej dojivosti kôz, či spotreby sena boli získané prostredníctvom osobného rozhovoru s chovateľom kôz z okolia Liptova.

Pred samotným spustením prevádzky minifarmy bude potrebné zariadiť nasledujúce záležitosti:

Tabuľka č. 9: Vstupné náklady rozšírenia minifarmy

Založenie živnosti	30 eur
Stavebné úpravy súčasných priestorov	10 000 eur
Laboratórne rozborý vrátane súhlasu úradu regionálneho zdravotníctva	66 eur
Základné vybavenie kozej minifarmy	15 000 eur
Základné stádo, ktoré bude potrebné dokúpiť	1200 eur (30 kôz, jedna stojí cca 40 eur)
Krmivo	2000 eur
Špeciálne nádoby na skladovanie mlieka a ostatných produktov	900 eur
Počiatočné náklady celkom	29 196 eur

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako je možné vidieť na základe údajov z tabuľky, medzi základné počiatočné vybavenie minifarmy patrí nákup základného stáda a krmiva. Pred kúpou stáda je potrebné upraviť súčasné priestory, tak aby tam bolo možné ubytovať aj malé stádo kôz. Tiež je potrebné upraviť priestory, v ktorých sa bude skladovať nadojené mlieko a vyrábať syr. Samozrejme pri otváraní kozej minifarmy sa nesmie zabudnúť na získanie všetkých potrebných opatrení, ktoré sú nevyhnutné pre jej prevádzku.

Ďalšie výdaje, ktoré sú spojené s kozou minifarmou súvisia s jej samotnou prevádzkou. Tieto výdaje sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke:

Tabuľka č. 10: Prevádzkové náklady minifarmy

Krmivo (cena sena + jeho dovoz)	1000 eur
Mzdy (traja zamestnanci)	19 800 eur
Veterinárna služba	800 eur
Laboratórne rozbory	300 eur
Energie	480 eur
Voda	350 eur
Technické zariadenie	3 000 eur
Poistenie	900 eur
Marketingová propagácia	650 eur
Daň z nehnuteľností	220 eur
Prevádzkové náklady celkom	27 500 eur

Zdroj: vlastné spracovanie

Z predchádzajúcej tabuľky je vidieť, že prevádzkovanie minifarmy je finančne nákladné. Na každodennú prevádzku Kozej Bio minifarmy je potrebný dostatok krmiva, ktoré bude vedenie spoločnosti Strachan Group nakupovať od neďalekých miestnych poľnohospodárov. Spoločnosť nesmie zabudnúť na zdravotné a sociálne poistenie ani na daň z nehnuteľností, poistenie, veterinárnu službu a laboratórne testy, ktoré je zo zákona potrebné vykonať niekoľko krát do roka. Najvýznamnejšou položkou kozej minifarmy sú mzdy zamestnancov. Spoločnosť bude musieť prijať minimálne troch zodpovedných zamestnancov, ktorí majú skúsenosti so starostlivosťou o priemyselné zvieratá.

Podľa dojivosti kôz je možné predpokladať, že 30 kusov nadojí za jeden deň 75 litrov mlieka. Kozy sa doja približne od marca do októbra, čo je asi 210 dní. To znamená, že 30 kôz nadojí za jeden rok približne 15 750 litrov mlieka. Jeden liter mlieka je v obchode predávaný za cenu cca 3 eur.

Z troch litrov mlieka je možné spracovať asi pol kg kozieho syra, ktoré sa predáva za cenu cca 5 eur. Pre účely tohto rozpočtu budeme predpokladať že 2100 litrov nadojeného mlieka bude použité na výrobu kozieho syra.

Taktiež budeme predpokladať, že dojivosť kôz nebude ideálna, preto nenadojíme denne 2,5 litra mlieka ale niekedy aj menej, nejaké mlieko sa môže znehodnotiť a taktiež budeme musieť určitý objem mlieka poslať aj na laboratórne testy.

V období od októbra do februára, majú kozy malé kozliatka, ktoré po narodení dojčia. Keďže uvažujeme len o zriadení minifarmy, malé kozliatka je možné predávať, z čoho budú spoločnosti plynúť ďalšie príjmy. Budeme predpokladať, že nie všetky kozy budú mať aj kozliatka. Pre účely tohto rozpočtu budeme uvažovať o 10 kozách, ktoré budú mať dohromady 20 kozliatok.

Nasledujúca tabuľka zobrazuje návratnosť investícií pre prvý a druhý rok podnikania s kozou bio minifarmou:

Tabuľka č. 11: Návratnosť investícií minifarmy

	Prvý rok podnikania	Druhý rok podnikania
Výdaje (v prvom roku sú pripočítané aj počiatočné výdaje)	56 696eur	27 500eur
Príjmy z nadojeného mlieka	38 700eur	36 600eur
Príjmy z vyprodukovaného syra	3500eur	4666eur
Príjmy z predaných kozliat	800 eur	640 eur
Príjmy celkom	43 000 eur	41 906 eur
Zisk	- 13 696 eur	+ 14 406 eur

Zdroj: vlastné spracovanie

- V prvom roku bolo nadojených 15 000 litrov mlieka, z toho bolo predaných 12 900 litrov mlieka, pričom jeden liter stál 3 eur. Zvyšok bol použitý na výrobu syra. V druhom roku bolo nadojených taktiež 15 000 litrov mlieka, avšak predaných bolo len 12 200 litrov mlieka, pretože zvyšok bol použitý na výrobu syra.
- V prvom roku bolo na výrobu syra použitých 2100 litrov mlieka, z troch litrov mlieka bolo vyrobených 0,5 kg syra, ktorý bol predaný za 5 eur. V druhom roku sa zvýšila výroba syra, pretože po ňom bol veľký dopyt a tak sa na výrobu syra použilo až 2800 litrov mlieka.

- Na základe odhadu sa v prvom roku narodí 20 kozliatok, ktorých cena je 40 eur. Druhý rok môže byť o niečo horší, pretože sa narodí len 16 kusov.
- Na základe uvedeného prepočtu je možné vidieť, že spoločnosť sa v prvom roku založenia minifarmy dostane do straty, avšak druhý rok podnikania už bude končiť so ziskom. V treťom roku podnikania sa spoločnosti vrátia všetky počiatočné investície a spoločnosť začne na svojej mini kozej farme kumulovať zisk.

Časový harmonogram zriadenia mini farmy

V nasledujúcej tabuľke sa nachádza približný časový harmonogram zriadenia a uvedenia do prevádzky minifarmy spoločnosti Strachan Group.

Tabuľka č. 12: Časový harmonogram zriadenia minifarmy

Aktivita	Približné obdobie
Založenie živnosti na predaj produktov vlastnej výroby	Máj 2017
Stavebné úpravy	Jún – august 2017
Nákup potrebného vybavenia	September 2017
Nákup krmiva	Október 2017
Propagácia	November 2017
Nákup základného stáda	Marec 2018
Registrácia nakúpeného stáda na príslušnom úrade	Koniec marca 2018
Laboratórne testy pred spustením výroby	Apríl 2018
Prijatie nových zamestnancov	Apríl 2018
Uvedenie farmy do prevádzky	Koniec apríla 2018

Zdroj: vlastné spracovanie

Výhody založenia Kozej minifarmy spoločnosti Strachan Group

- Predaj bio kozieho mlieka domácej výroby medzi širokú verejnosť. Mlieko bude BIO pôvodu bez akýchkoľvek konzervačných prísad. Takéto mlieko má priaznivé účinky na ľudské zdravie.
- Zviditeľnenie sa medzi širokou verejnosťou
- Prezentovanie spoločnosti Strachan Group ako Bio farmára, ktorému záleží na spracovaní prírodných produktov
- Zvýšenie počtu návštevníkov, ktorí budú chcieť vidieť prevádzku Biomini farmy.

3.3 Návrh zmien marketingovej stratégie v oblasti komunikácie

Druhý návrh, ktorý by mal prispieť k rozšíreniu komunikačnej stratégie spoločnosti Strachan Group sa týka predovšetkým zviditeľnenia súčasných prevádzok, ktoré sú združené pod spoločným názvom Strachan Group.

Ako bolo uvedené vyššie spoločnosť Strachan Group je zameraná predovšetkým na rodiny s deťmi, keďže aj samotná spoločnosť je rodinnou firmou bratov Strachanových. Tento tržný segment je určite veľmi vdáčnym, keďže rodiny ako stavebné jednotky spoločnosti je potrebné podporovať a prinášať im možnosť prežiť krásne spoločné zážitky.

Okrem krásnych spoločných zážitkov a kvalitnej zábavy je nielen rodinám s deťmi, ale aj ostatným zákazníkom potrebné poskytnúť skvelé jedlo. Je všeobecne známe, že najlepšie produkty sú tie, ktoré sú uvarené, či upečené takzvane po domácky, čo znamená, že sa v týchto produktoch nachádzajú len kvalitné suroviny bez akýchkoľvek konzervačných látok, či iných prísad, ktoré by boli použité na zvýraznenie chuti, či predĺženie doby spotreby.

Z toho dôvodu, by som v druhom návrhu zmeny marketingovej stratégie spoločnosti Strachan Group navrhoval zriadiť vlastnú pekáreň, ktorá by bola spočiatku prevádzkovaná skúšobne na hotely Bachledka. Formou neodolateľných, denne čerstvo pečených výrobkov môže firma zaujať viacerých okoloidúcich turistov či iných potenciálnych zákazníkov. Produkty upečené vo vlastnej pekárni by sa predávali

v reštaurácii hotela Bachledka, ako doplnok k chutným polievkam či nátierkam, ktoré tam kuchári pripravujú pre svojich hostí každý deň.

Čerstvo upečené pekárenské výrobky by bolo možné predávať aj neďaleko lyžiarskeho svahu. Čerstvo upečené domáce koláče s kávou, poprípade čajom by určite predstavovali silné lákadlo pre veľký počet lyžiarov.

Rozpočet Pekáreň Strachan

V nasledujúcej tabuľke sa nachádza návrh rozpočtu, ktorý bol zostavený v súlade so zámerom vybudovania vlastnej Pekárne Strachan.

Všetky údaje uvedené v tabuľke sú získané z internetových stránok obchodného registra Slovenskej republiky, regionálneho úradu verejného zdravotníctva, ale aj internetových stránok predajcov vybavenia pre pekárne a cukrárne.

Tabuľka č. 13: Náklady na zriadenie vlastnej pekárne

Činnosť	Náklady
Zápis pekárne do Obchodného registra	300 eur
Rozšírenie kuchyne Hotela Bachledka	8 000 eur
Nákup pecí a ďalšieho potrebného vybavenia	15 000 eur
Nákup surovín na pečenie pečiva (základný)	2 000 eur
Vybavenie hygienického povolenia	50 eur
Marketing	500 eur
Spolu	25 850 eur

Zdroj: vlastné spracovanie

V nasledujúcej tabuľke sa nachádza priemerný odhad nákladov a výnosov pre prvý rok a druhý rok podnikania. Ako už bolo spomenuté vyššie, pekáreň bude slúžiť prevažne na pečenie pečiva, ktoré sa bude podávať v rámci Hotela Bachledka, to znamená, že sa bude podávať buď hosťom na raňajky, alebo k objednaným polievkam. Pri svahu však bude stáť aj malý stánok ponúkajúci čerstvo upečený chlieb a rožky.

Tabuľka č. 14: Prevádzkové náklady pekárne

Činnosť	Náklady
Laboratórne testy	300 eur
Voda	200 eur
Energie	450 eur
Nákup surovín rožky	4320eur
Nákup surovín chlieb	8 100 eur
Mzdy + odvody	12 000 eur
Poistenie	80 eur
Náklady	25 450

Zdroj: vlastné spracovanie

Budeme predpokladať, že z jedného kila múky upečieme 30 rožkov, z druhého kila múky upečieme 1 väčší chlieb. Výrobná cena jedného rožka bude stáť 0,02 eur a výrobná cena jedného chleba sa bude pohybovať na úrovni 0,45 eur za kus. Je potrebné zdôrazniť, že spoločnosť Strachan bude na pečenie svojich domácich výrobkov používať len kvalitné domáce suroviny.

Tabuľka č. 15: Návratnosť investícií pekárne

	Prvý rok podnikania	Druhý rok podnikania
Výdaje (v prvom roku podnikania sú k prevádzkovým výdajom pripočítané aj počiatočné výdaje)	51 300 eur	25 450 eur
Príjmy z predaných rožkov	19 440 eur	19 440eur
Príjmy z predaných chlebov	17 100 eur	17 100eur
Príjmy celkom	36 540 eur	36 540eur
Zisk	- 14 760 eur	+ 11 090 eur

Zdroj: vlastné spracovanie

Pre potreby predkladaného plánu budeme uvažovať o priemernom predaji 600 rožkov a 50 chlebov za deň. Do roka by sme mohli predpokladať predaj 216 000 rožkov

(uvedené predpokladané množstvo je ponížené o možné straty, kedy sa nemusí predat plánovaný počet kusov pečiva. Za obdobie jedného roka by sme mohli predat až 18 000 chlebov (predpokladaný odhad je taktiež ponížený o prípadný znížený predaj, ktorý je v danej oblasti podnikania bežný).

Jeden rožok bude stáť 0,09 eur, keďže bude domácej výroby a podávaný priamo na svahu. Jeden chlieb bude spoločnosť predávať za 0,95 eur.

Ako je možné vidieť na základe vyššie uvedených prepočtov spoločnosť Strachan Group by už v druhom roku podnikania dosiahla zisk. V treťom roku podnikania by sa jej vrátili všetky vložené náklady a aj po odrátaní počiatočných nákladov by sa spoločnosť dostala do zisku. V prípade druhého roku podnikania sme pre potreby tohto podnikateľského zámeru neuvažovali o navýšení predaja, keďže odhadované predané množstvá pekárenských produktov sú už aj tak odvážne a nie každý zákazník môže oceniť čerstvo upečené výrobky.

V nasledujúcej tabuľke sa nachádza približný časový harmonogram uvedenia do prevádzky pekárne Strachan pri Hoteli Bachledka v Bachledovej doline.

Tabuľka č. 16: Časový harmonogram pekárne

Aktivita	Približné obdobie
Zapísanie pekárne do OR	Jún 2017
Stavebné úpravy	Júl – august 2017
Nákup potrebného vybavenia	September 2017
Nákup základných surovín	Október 2017
Propagácia	November 2017
Laboratórne testy a získanie povolenia od regionálnej hygieny	Koniec Novembra 2017
Prijatie nových zamestnancov	Začiatok Decembra 2017

Uvedenie pekárne do prevádzky	Polovica Decembra 2017
-------------------------------	------------------------

Zdroj: vlastné spracovanie

Výhody vlastnej pekárne

- Čerstvé rožky a chlieb podávané hosťom hotela a lyžiarom na svahu každý deň
- Rožky a chlieb vlastnej výroby ku každej polievke či na raňajky ubytovaným hosťom
- Pridaná hodnota a konkurenčná výhoda, oproti iným zariadeniam ponúkajúcim kupované pečivo
- Okolo hotela bude cítiť vôňu, ktorá bude lákať ďalších návštevníkov priamo do reštaurácie hotela
- Doplnenie tradičnej slovenskej kuchyne, ktorá je v reštaurácii hotela ponúkaná aj dnes o výborné domáce pečivo
- Hostia sa budú cítiť ako doma

3.4 Strategický zámer vstupu na zahraničný trh

Tretí návrh rozširujúci marketingovú stratégiu spoločnosti Strachan Group sa zaoberá preniknutím spoločnosti na zahraničný trh. Spoločnosť Strachan Group prevádzkuje na území Slovenskej republiky niekoľko skvelých reštauračno-ubytovacích prevádzok, ktoré ponúkajú zákazníkom výborné slovenské špeciality sklbené s ubytovaním v nádhernej slovenskej prírode. Keďže spoločnosť disponuje svojimi prevádzkami aj v lokalite Liptov, konkrétne v Liptovskom Jáne, neďaleko Liptovského Mikuláša, a zároveň prevádzkuje podnikateľské jednotky na území Bachledovej Doliny v okrese Ždiar.

Bohužiaľ je potrebné priznať, že v podmienkach Slovenskej republiky by už nebolo efektívne rozširovať podnikateľské aktivity spoločnosti o ďalšie prevádzky. Z toho dôvodu by som navrhoval rozšíriť podnikateľské aktivity spoločnosti Strachan Group mimo územie Slovenskej republiky, konkrétne do rakúskych Álp.

Prevádzky spoločnosti Strachan Group svojim vonkajším dreveným vzhľadom pripomínajú rodinné penzióny nachádzajúce sa v Alpských lyžiarskych strediskách.

Sama rodina Strachanová sa netají inšpirovaním sa týmto štýlom pri

rekonštrukcii svojich prevádzok. Spoločnosť Strachan Group na území Slovenskej republiky úspešne pôsobí už niekoľko desiatok rokov a prevádzkuje veľmi úspešné a predovšetkým ziskové prevádzky. Z uvedeného vyplýva, že získať povolenie prevádzkovať reštauračno- ubytovaciu prevádzku na území rakúskych Álp by nemal byť žiaden problém. Naopak rodinná atmosféra spoločnosti by vynikajúco zapadla do miestneho koloritu.

Ako už bolo spomínané, spoločnosť sa snaží prezentovať slovenskú kultúru v každej jednej prevádzke, taktiež prezentuje slovenskú kuchyňu ponukou reštauračných služieb v rámci prevádzkovaných subjektov. Otvorenie prevádzky v Rakúsku by znamenalo prezentovanie slovenskej kultúry aj za hranicami nášho štátu. Podľa môjho názoru by prevádzka tohto typu v Rakúsku mala obrovský úspech, keďže spoznávanie nových kultúr a národne orientované podniky majú momentálne veľký úspech najmä v nemecky hovoriacich krajinách.

Rozpočet založenia hotela Strachan v Rakúsku

Pred samotným založením hotela je potrebné vybaviť založenie spoločnosti, ktorá bude zapísaná v rakúskom Obchodnom registri. Budeme predpokladať, že Strachan Group by v Rakúsku založila spoločnosť s ručením obmedzeným, základné imanie tejto spoločnosti sa v Rakúsku musí pohybovať vo výške minimálne 35 000eur. Pri založení spoločnosti je nutné zaplatiť kapitálovú daň, ktorá sa pohybuje vo výške 1% (3500eur) z kapitálových vkladov zložených pri založení spoločnosti. Súdny a správny poplatok sa pohybuje vo výške 276 eur, ďalší správny poplatok je vyčíslený na 216 eur a založenie spoločnosti formou notárskej zápisnice je možné odhadnúť až na 1500eur. Z uvedeného vyplýva, že len správne poplatky na založenie hotela v Rakúsku by sa pohybovali vo výške 40 492 eur (EURES, 2017).

V nasledujúcej tabuľke sa nachádzajú počiatočné náklady, ktoré bude musieť spoločnosť Strachan Group vynaložiť na založenie hotela v Rakúsku.

Pre potreby diplomovej práce, sme uvažovali o kúpe už postaveného hotela v Rakúsku, ktorý spoločnosť len zrekonštruuje. Tento hotel sa nachádza v lokalite Sölden, Otztal v Rakúsku a je dostupný ihneď (NEHNUTELNOSTI.SK, 2017).

Tabuľka č. 17: Zriaďovacie výdaje na hotel v Rakúsku

Činnosť	Náklady
Založenie spoločnosti	40 492 eur
Kúpa hotela	679 000 eur
Poistenie	400 eur
Súhlas od hygieny k prevádzke zariadenia	150 eur
Rekonštrukcia	95 000 eur
Marketing	4000 eur
Spolu	819 042 eur

Zdroj: vlastné spracovanie

V nižšie uvedenej tabuľke sa nachádza zoznam bežných prevádzkových nákladov hotela v Rakúsku.

Tabuľka č. 18: Prevádzkové náklady hotela

Činnosť	Náklady
Daň ročná	1092 eur
Mzdy zamestnancov (hotel bude mať 10 zamestnancov, mzda je vypočítaná podľa funkcie zamestnanca jednotlivo, v uvedenej sume sú zahrnuté aj odvody	180 000 eur
Poistenie	200 eur
Nákup surovín do reštaurácie	22 000 eur
Voda	800 eur
Energie	1 150 eur
Spolu	205 242 eur

Zdroj: vlastné spracovanie

Hotel, ktorý odporúčam spoločnosti Strachan Group zakúpiť v Rakúsku neďaleko lyžiarskeho strediska by bolo potrebné zrekonštruovať. Hotel by bol prerobený tak, že v jeho priestoroch vznikne 8 izieb, 6 dvojlôžkových a dve dvojlôžkové izby s balkónom. Izby sú pomerne dobre vybavené. Na prizemí sa nachádza reštaurácia, ktorá ponúka denné menu pre ubytovaných hostí.

Pre potreby diplomovej práce sme cenu izieb a denného menu stanovili na:

- Dvojľôžková izba 150 eur (dve osoby jedna noc)
- Dvojľôžková izba s balkónom 180 eur (dve osoby jedna noc)
- Denné menu 8 eur

Tabuľka č. 19: Návratnosť investície hotela

Náklady	Prvý rok podnikania	Druhý rok podnikania
Počiatočné náklady	819 042 eur	
Bežné náklady	205 242 eur	205 242 eur
Tržby izby	226 800 eur	226 800 eur
Tržby menu	23 040 eur	23 040 eur
Zisk	-774 444	+ 44 598

Zdroj: vlastné spracovanie

Pre potreby diplomovej práce predpokladáme skôr pesimistický scenár, a teda že hotel bude plne obsadený 50% v roku (180 dní), keďže je malý a situovaný na lyžiarskom stredisku, jeho naplnenie by nemal byť žiadny problém.

Podľa vyššie uvedených výpočtov, by sa hotel dostal do zisku už v druhom roku podnikania, pričom perpetuálny každoročný zisk vo výške ~44 600 eur by v pesimistickom scenári predstavoval návratnosť investície 18 rokov. Pre potreby diplomovej práce sme neuvažovali zvýšenie ani zníženie cien či obsadenosti.

V nasledujúcej tabuľke sa nachádza približný harmonogram rekonštrukcie a uvedenia do prevádzky hotela Strachan v Rakúsku.

Tabuľka č. 20: Časový harmonogram hotela

Aktivita	Približné obdobie
Založenie spoločnosti	Jún 2017
Zakúpenie hotela	Júl – august 2017
Rekonštrukcia	September 2017 – Január 2018
Súhlas od hygieny k prevádzke	Február 2018
Prijatie zamestnancov	Marec 2018
Nákup všetkých potrebných surovín	Apríl 2018
Marketing	Máj 2018
Otvorenie prevádzky	Začiatok Júna 2018

Zdroj: vlastné spracovanie

Výhody založenia hotela v Rakúsku

- Expanzia do zahraničia
- Získanie nových skúseností
- Prezentácia tradičnej slovenskej kuchyne v zahraničí
- Rozšírenie podnikateľských aktivít a zviditeľnenie sa

3.5 Kumulovaná návratnosť návrhov

Tabuľka č. 21: Kumulovaná návratnosť investícií

Náklady	Prvý rok podnikania	Druhý rok podnikania
Počiatočné náklady	874 088 eur	-
Bežné náklady	258 192 eur	258 192 eur
Tržby	329 380 eur	328 286 eur
Zisk	-802 900 eur	70 094 eur

Zdroj: vlastné spracovanie

Z uvedenej tabuľky vyplýva, že pri nemenných cenách a dopyte sa spoločnosti vráti investovaný kapitál za ~12 rokov od zavedenia do prevádzky.

ZÁVER

Riadenie marketingových činností spočíva predovšetkým v riadení dopytu zákazníkov danej spoločnosti. Primárnym cieľom marketingovej stratégie konkrétnej spoločnosti je identifikovať jednotlivé potreby zákazníkov danej spoločnosti a zároveň ovplyvniť ich intenzitu, či načasovanie. Účelná marketingová stratégia je založená na segmentácii (efektívnom rozdelení trhu na jednotlivé segmenty), targetingu (výberom správneho tržného segmentu, pre ktorý bude produkcia spoločnosti určená) a napokon aj positioningu (správnom umiestnení svojej produkcie).

Z toho dôvodu je veľmi dôležité vykonať správnu a efektívnu analýzu interných a externých faktorov ovplyvňujúcich danú spoločnosť. Len marketingová stratégia, ktorá bola zostavená na základe správne uskutočnených analýz je schopná naplniť svoj základný cieľ, ktorým je kumulácia zisku a získanie čo najväčšieho množstva zákazníkov.

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce bolo vytvorenie návrhu marketingovej stratégie pre existujúcu spoločnosť Strachan Group. Vytvorený návrh marketingovej stratégie dopĺňa tú súčasnú, pričom dbá na návratnosť vložených investícií, ako aj stabilné fungovanie spoločnosti v budúcnosti s dôrazom na kumulovanie zisku.

Diplomová práca bola rozdelená na teoretickú analytickú a praktickú kapitolu.. Teoretická kapitola sa venovala vymedzeniu základných teoretických poznatkov týkajúcich sa marketingu a vývinu marketingových koncepcií. Ďalej skúmala odborné poznatky zaoberajúce sa analýzou interného a externého prostredia, ktoré vyústili do analýzy SWOT.

Druhá kapitola, ktorá je už zaradená do analytickej časti práce, skúmala aktuálnu marketingovú stratégiu spoločnosti Strachan Group. Okrem iného sa snažila priblížiť všetky vnútorné, ale aj vonkajšie faktory ovplyvňujúce marketingové aktivity spomínanej spoločnosti.

Na základe zistených nedostatkov, ale aj priestoru pre rozvoj ďalších podnikateľských aktivít sa v tretej kapitole diplomovej práce nachádzajú návrhy, ktoré pozmeňujú, či dopĺňujú aktuálnu marketingovú stratégiu spoločnosti.

V prípade, že by sa spoločnosť Strachan Group rozhodla využiť niektorý z návrhov, ktorý vyplýva z predkladanej diplomovej práce, jej zisk by sa výrazne zvýšil. Druhým benefitom pre spoločnosť by bolo zaujatie nového tržného segmentu, čím by rozšírila okruh ale aj zloženie svojich klientov o nových zákazníkov. Do povedomia širokej verejnosti by sa dostala ako cieľavedomá, rozširujúca sa a inovujúca spoločnosť.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

CENTRAL INTELLIGENT AGENCY, 2016. The World Fact-book. Cia.com [online]
Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/pl.html>. [Prebraté 15.Februára 2017].

CRAVENS, D. Strategic marketing. 9th ed. Boston : McGraw-Hill, 2009. ISBN 978-0-07-126335.

EURES: Založenie živnosti v skratke. Eures.sk [online]. 2013 Dostupné z: http://www.eures.sk/clanok_detail.php?id=800. [Prebraté 24. Apríla 2017].

FORET, M. Marketing pro začátečníky, 1.vyd. Brno: Edika, Albatros Media, 2016. ISBN 97-88-0266-026-06.

FORET, M., P. PROCHÁZKA a T. URBÁNEK., 2005. Marketing- základy a principy. 2. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0790-6.

FOTR, J. Tvorba strategie a strategické plánovanie. 1.vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 97-88-0247-398-54.

HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 1.vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 97-88-0247-044-70.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing – Strategie a trendy, 2.vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 97-88-0247-467-08.

KEŘKOVSKÝ, M. and O. VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KOTLER, P. a K. KELLER. Marketing management, 12.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 97-88-0247-135-95.

KOTLER, P. a V. WONG. Moderní marketing, 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 97-88-0247-154-52.

KOTLER, P. Marketing management. 10. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN: 80-247-0016-6.

NEHNUTELNOSTI: Príjemný vidiecky penzión pri lyžiarskom stredisku Sölden. Nehnutelnosti.sk [online]. Dostupné z: <http://www.nehnutenosti.sk/2635645/prijemny-vidiecky-penzion-pri-lyziarskom-stredisku-solden>. [Prebraté 21. Apríla 2017].

OXLEARN, 2016. PESTLE - Macro Environmental Analysis. [online] Dostupné z: http://www.oxlearn.com/arg_Marketing-Resources-PESTLE---Macro-EnvironmentalAnalysis_11_31 [Prebraté 7. Januára 2017].

PALMER, A. Introduction to Marketing: Theory and Practice. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, 2012. ISBN 978-0199602131.

PORTER, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. ISBN. 978-0684841489.

SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. Strategická analýza. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SOLOMON, M., BAMMOSSY G., ASKEGAARD S. and M.K. HOGG. Consumer Behaviour: A European Perspective. 6. vyd. New Jersey: Pearson, 2006. ISBN 978-0-273-71472-9.

SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOR. Základy podnikání. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 97-88-0247-333-95.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing, 2. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2010. ISBN 97-88-07400-115-4.

ŽÚRKOVÁ, H. Plánování a kontrola – klíč k úspěchu. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 97-88-0247-184-46.

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrazok č. 1: Porterov model	43
Obrazok č. 2: SWOT analýza	47
Obrazok č. 3: Wellness Penzión Strachan	49
Obrazok č. 4: Hotel Bachledka	51
Obrazok č. 5: Hotel Strachanovka	52

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1: Rozdiely medzi jednotlivými plánmi.....	24
Tabuľka č. 2: Vývoj hrubého domáceho produktu v SR od roku 2010 do roku 2015	58
Tabuľka č. 3: Medziročný podiel cestovného ruchu na HDP v SR	58
Tabuľka č. 4: Vývoj inflácie od roku 2010 do roku 2015	59
Tabuľka č. 5: Vývoj makroekonomických ukazovateľov od roku 2010 do roku 2015 ..	60
Tabuľka č. 6: Vyhodnotenie Porterovej analýzy	64
Tabuľka č. 7: Silné a slabé stránky	69
Tabuľka č. 8: SWOT analýza spoločnosti STRACHAN GROUP	70
Tabuľka č. 9: Vstupné náklady rozšírenia minifarmy	79
Tabuľka č. 10: Prevádzkové náklady minifarmy	80
Tabuľka č. 11: Návratnosť investícií minifarmy	81
Tabuľka č. 12: Časový harmonogram zriadenia minifarmy	82
Tabuľka č. 13: Náklady na zriadenie vlastnej pekárne	84
Tabuľka č. 14: Prevádzkové náklady pekárne	85

Tabuľka č. 15: Návratnosť investícií pekárne	85
Tabuľka č. 16: Časový harmonogram pekárne	86
Tabuľka č. 17: Zriaďovacie výdaje na hotel v Rakúsku	89
Tabuľka č. 18: Prevádzkové náklady hotela	89
Tabuľka č. 19: Návratnosť investície hotela.....	90
Tabuľka č. 20: Časový harmonogram hotela.....	91
Tabuľka č. 21: Kumulovaná návratnosť investícií.....	91